

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Título: Planificación estratégica para el  
crecimiento de la participación de mercado  
de Cerveza Checa, por medio de la apertura  
de 6 nuevos locales.**

**Nombre y Apellido: Carlos Andrés Casartelli**

**DNI: 28.492.691**

**Profesora: Sofia Rinero**

**Legajo: VADM20426**

## Índice de Contenido

Resumen .....	2
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Análisis Situacional.....	6
<i>Análisis del Macro entorno</i> .....	6
<i>Micro entorno:</i> .....	15
<i>5 FUERZAS DE PORTER</i> .....	15
<i>Mercado:</i> .....	21
<i>Análisis interno:</i> .....	30
<i>CADENA DE VALOR</i> .....	30
Marco teórico .....	33
Diagnóstico .....	37
Propuesta de aplicación.....	39
<i>Descripción de la propuesta</i> .....	39
<i>Planes de acción</i> .....	43
<i>Gantt</i> .....	55
<i>Presupuesto</i> .....	56
<i>Análisis financiero</i> .....	60
Conclusiones Finales y Recomendaciones.....	61
Bibliografía .....	63

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado tiene por objetivo aplicar la planificación estratégica para la empresa: Cerveza Checa del grupo Meta de la ciudad de Sacanta en la provincia de Córdoba.

Luego de realizados los diferentes análisis de situación pertinentes, se concluye que es factible el aumento de la participación dentro de su industria por medio de la apertura de 6 nuevos locales; y con la incorporación de un nuevo modelo de negocio como son las franquicias.

Quedo demostrado que por medio de la Planificación estratégica se logrará cumplir con los diferentes objetivos que sostendrán el cumplimiento del objetivo principal. Los beneficios obtenidos luego de su implementación pueden sostenerlo definitivamente a lo largo del tiempo.

Palabras clave: Planificación Estratégica – Expansión - Cerveza Artesanal – Franquicias – Diferenciación.

## **Abstract**

This Final Degree Project has as objective to applying the strategic planning for “Cerveza Checa”, part of Meta group, located in the city of Sacanta, Córdoba.

After carrying out the different and pertinent situation analyses, it is concluded that it's factible to increase the market-share in this industry by the opening of 6 new-locations; and by the incorporation of a new business model, like franchises.

It was demonstrated that through strategic planning it will be possible to reach the different objectives that will support the compliance of the main objective. The benefits obtained after its implementation definitely can sustain it over time.

Key Words: Strategic Planning - Expansion - Craft Beer - Franchises - Differentiation

## Introducción

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para la aumentar la participación de mercado de Cerveza Checa dentro del mercado de cervezas artesanales de la república Argentina, incrementando las ventas y mejorando su rentabilidad, con la apertura de 6 nuevos locales para el fin de año del 2024.

Cerveza Checa, es una fábrica de cervezas de la ciudad de Sancanta en la provincia de Córdoba, es parte con el restaurante “La Jirafa” de la ciudad de San Carlos Bariloche, de la empresa “Sauco S.A.”, radicada también en la localidad cordobesa mencionada anteriormente. A su vez, esta empresa compone junto a otras 3 empresas el “Grupo Meta”, que fue fundado por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández en el año 2019. Como hemos mencionamos, el grupo, es un conglomerado de 4 empresas formadas por: “La Tregua S.A.” dedicada a la actividad agrícola-ganadera; “Cervezas Argentinas S.A.S” propietaria del 50% del bar Casa Negra, ubicado en la zona de Güemes en la ciudad de Córdoba capital, dedicado a la actividad gastronómica; “Brewing S.A.S.” que está en proceso de la apertura del bar “Checa”, por último, se encuentra “Sauco S.A.”, la cual ya fue presentada. Cerveza Checa fue inaugurada el 23 de marzo de 2017 en la ciudad de Sancanta. (Mundo Cerveza, 2017)

El mercado de la cerveza artesanal atraviesa un momento de resurgimiento después del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), la participación del mercado está en ascenso, de acuerdo con un estudio sobre el mercado de la cerveza artesanal en Argentina, realizado en 2018, proyectaba un crecimiento para 2020 del 2% , tomando este informe, observamos que la participación en 2017 era del 1,7%, mientras que en 2021 se cerró con una participación del 3%, es decir, la participación casi se duplicó en 5 años. En plena era de la innovación tecnológica, este pensamiento innovador se traslada a los consumidores, que buscan en la cerveza artesanal innovación de estilos y sabores, que los sorprendan. Estos consumidores no presentan oposición a un costo mas caro en post de adquirir un producto de excelencia y compartir una experiencia mientras saborea algún alimento que acompañe el momento. Las materias primas con las que se elaboran las cervezas se producen localmente, es decir, no es necesario importar materias primas para dar un producto de calidad. Sino que por el contrario, el gobierno por medio del Instituto Nacional de Tecnología Industrial apoya a los productores locales para el desarrollo de nuevos estilos de cultivo, para que aporten

calidad y sofisticación a dichas materias primas, por ejemplo, el caso del lúpulo. Las empresas con más antigüedad dentro del mercado tienen planes de expansión para los próximos años. Ahora bien, si bien estos factores parecen ideales para realizar cualquier tipo de inversión, Argentina atraviesa una profunda crisis institucional: el gobierno nacional está fragmentado y se analiza una disolución del Frente de todos. Los altos índices de inflación e inflación sostenida durante los últimos años agudizan la crisis económica, la falta de un plan económico solo genera desconfianza en los mercados nacionales e internacionales. La pobreza cala hondo dentro de la sociedad argentina y 4 de cada 10 argentinos está por debajo de la pobreza. A pesar de todo esto, la industria está en recuperación y con buenos pronósticos de crecimiento.

El objetivo del presente trabajo es, por medio de la planificación estratégica, diseñar un plan estratégico apalancado en las diferentes oportunidades que presenta el mercado actual, los cambios en los hábitos de los consumidores y la recuperación del mercado. Esto se llevará a cabo por medio de una estrategia genérica de negocios de *diferenciación*, se hará foco en la experiencia del cliente, diferenciando el producto de acuerdo con sus gustos y preferencias por medio de una *estrategia amplia de diferenciación*. En línea con todo lo expresado anteriormente y el foco en el cliente, por medio de la estrategia de *marketing y eficiencia*, clave para desarrollar una estrategia basada integralmente en el cliente y sus hábitos. El crecimiento de la participación dentro del mercado de la cerveza artesanal se hará por medio de la apertura de 6 nuevos locales, emplazados en zona norte de la provincia de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba y Rosario en la provincia de Santa Fe, estos nuevos locales serán 4 propios del grupo empresario y 2 del formato franquicias, esto acompaña la estrategia de crecimiento de la industria fragmentada en donde estas dos estrategias son claves para el desarrollo de las nuevas aperturas.

Como alguno de los antecedentes de casos de éxito, se puede mencionar el caso de Starbucks. La cafetería americana creció exponencialmente durante la década del 80 con la incorporación de Howard Schultz, como gerente de operaciones y marketing. Schultz, luego de un viaje por Italia, regresó encantado con su experiencia en las cafeterías italianas. Fue entonces que comenzó con un proceso de transformación en el cual Starbucks cambió de ser una simple cafetería americana a un lugar en donde se vendía café tostado de muy buena calidad acompañado de una amplia variedad de pastillitos. Se concentraron en brindar un ambiente acorde a lo que ellos llamaron “Una

experiencia placentera en tu tercer hogar”. En aquel momento se produjo el quiebre: la compañía pasó del anonimato a ser hoy una empresa que posee 20.000 sucursales alrededor del mundo, con presencia en 50 países.

Otro caso de éxito, dentro del ámbito local y de la misma industria, es el caso de Antares. La compañía cervecera comenzó hace más de 20 años en la ciudad de Mar del Plata, en donde un matrimonio y un amigo, comenzaron con sus ahorros, un proyecto de fabricar cerveza respetando el proceso de fabricación original. Buscaban satisfacer una necesidad no resuelta de los consumidores. Fundaron “Cervecería Antares”, un bar en donde vendían la cerveza que ellos mismos elaboraban. En principio el local contaba con espacio para 100 personas. En la actualidad cuentan con dos fábricas en la ciudad de Mar del Plata y una red de 52 franquicias en todo el territorio nacional.

## **Análisis Situacional**

### ***Análisis del Macro entorno***

Como método de análisis del macro entorno se utilizará la herramienta de PESTEL

### ***Análisis Político:***

De acuerdo con la Constitución Argentina, la república Argentina adopta según su art. N°1, la forma representativa, republicana y federal. Es representativo, porque el pueblo gobierna por medio de sus representantes que son elegidos por el voto. Republicano, ya que se basa en la división, control y equilibrio entre los tres poderes, de esta manera no hay concentración de poder en una sola persona. Estos tres poderes son: El poder legislativo, encargado de hacer las leyes; El poder ejecutivo quien ejecuta las leyes y por último, el poder Judicial, responsable de la interpretación de las leyes y las hacerlas cumplir a través de sentencias. Es Federal porque permite que convivan dos clases de gobiernos, el provincial, establece que cada provincia se gobierna a sí misma y el gobierno Federal gobierna todo el territorio Nacional, este sistema permite el control y la cooperación entre ambos. (argentina.gob.ar, s.f.)

El poder ejecutivo lo ejerce, el presidente de la nación, quién además de ser jefe de gobierno, es jefe de estado también. Actualmente es representado por el Dr. Alberto Fernández, quien fue elegido en las elecciones del año 2019, por el 45,5% de los votos, relegando al segundo lugar, a quién era en ese entonces presidente, Mauricio Macri, que obtuvo el 40,1% de los votos. Llegó al poder gracias a una alianza con la ex presidente de la nación Cristina Fernández, quién contaba con una importante intención de voto. El electorado votó en contra del presidente Macri por el descontento con su gestión al mando del gobierno.

En cuanto al poder legislativo, es ejercido por el congreso nacional y es considerado el depositario de la soberanía nacional. Está compuesto por las cámaras de Diputados, que actúa como cuerpo de representación popular. Las provincias que más habitantes tienen, tienen un mayor número de diputados. La otra cámara, es la Cámara de Senadores, representa a las provincias, se compone de: 3 senadores por provincia, de los cuales, 2 senadores, representan al partido político ganador de las elecciones y el restante, al partido que obtuvo el segundo lugar. Entre ambas cámaras trabajan en la

elaboración de leyes. Deben regular la convivencia de los habitantes y la organización del gobierno.

Las leyes comienzan siendo tratadas como proyectos de ley. Pueden ser presentados por: ambas cámaras; por el poder ejecutivo o a partir de la reforma del año 1994, por iniciativa popular a través del instituto de democracia semidirecta.

El poder judicial está compuesto por la Corte Suprema de Justicia y los tribunales inferiores. Los jueces de la Suprema Corte son elegidos por el poder ejecutivo con conjunto con el senado de la nación. Mientras que los demás jueces son designados por el Consejo de la Magistratura. Está compuesto por veinte consejeros de acuerdo con la ley 24.937: el presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación; 4 jueces del Poder Judicial de la Nación; 4 Legisladores de la Cámara de Senadores; 4 Legisladores de la Cámara de Diputados; 4 representantes de los abogados de la matrícula federal; 1 representante del Poder Ejecutivo Nacional y 2 representantes del ámbito científico y académico. (Consejo de la Magistratura, s.f.)

El gobierno del presidente Alberto Fernández atraviesa una crisis dentro de su espacio político, el Frente de Todos. Su principal aliada política, la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner, ha tomado distancia después de haber fracasado en las últimas elecciones legislativas del 2019. Las elecciones generaron la renuncia de algunos ministros alineados a la vicepresidenta, posteriormente el presidente realizó cambios en su gabinete. Mas del 50% de los ciudadanos votó a favor del partido opositor y de nuevas fuerzas políticas, en claro síntoma de disconformidad del modelo de gestión del país. Dentro ámbito legislativo, el oficialismo mantuvo la mayoría en la cámara de diputados mientras que en la cámara de senadores perdieron la mayoría, relegando la posibilidad de tener quorum propio. Se abre un nuevo paradigma, el gobierno necesitará negociar con la oposición, la aprobación de las leyes.

El principio de acuerdo sobre la refinanciación de la deuda externa argentina con el FMI no hizo más que terminar de dividir al bloque, por un lado, el presidente y sus ministros que apoyaban el acuerdo, sostenían que era esencial para un entendimiento con el organismo y no caer en default, dejando al país marginado de la economía mundial. A pesar de todo es panorama, el bloque que acompaña a la vicepresidenta ideológicamente estaba totalmente en contra y de hecho no se presentaron al debate del proyecto en el recinto de la cámara de diputados, sin embargo, se presentaron en la



votación, votando por la negativa, en un proyecto en el cual también la oposición acompañó.

El ministro de economía envió al congreso nacional un proyecto de ley sobre un nuevo tributo denominado: “a la Renta Inesperada”. La ley graba con un 1% de impuesto, a las ganancias totales de las empresas. Aplica a todas aquellas empresas que, por efecto de la invasión Rusa a Ucrania, hayan percibido: ganancias netas imponibles altas superiores por encima de 1.000 millones de pesos. El alcance de la medida abarcaría al 3,2% de las empresas del país. El proyecto tendría un tratamiento especial para su rápida sanción, la oposición se manifestó en contra de la mismo, votando por su negativa.

#### Análisis Económico:

La economía argentina enfrenta una de sus peores crisis económicas, el acuerdo cerrado con FMI (Fondo Monetario Internacional) recientemente, para el refinanciamiento de los intereses de la deuda externa, prorrateando los pagos, no trajo alivio para la visión de los mercados internacionales. Sigue siendo incierto, la falta de un plan económico a corto y mediano plazo.

La inflación golpea duramente el bolsillo de los argentinos y de los más humildes en especial, el índice de precios al consumidor del pasado mes de marzo se ubicó en el 6,7%, en los últimos 20 años, ubicando en 15,3% la inflación acumulada para el primer trimestre del año. (Anexo 1). Las consultoras privadas proyectan una inflación para el corriente año, que superará el 60%. Continuando con este ritmo inflacionario superaría el 48% propuesto por el FMI como meta para el año 2022. El impacto de la guerra impulsa el alza de los precios de los commodities. El trigo, el maíz y el petróleo están en los valores más altos de la década. La inflación del subrubro “Bebidas Alcohólicas y Tabaco” para marzo fue de 5,7%, un punto por debajo de la inflación total. (INDEC, 2022). Cuando analizamos los últimos 6 meses podemos observar que el rubro si bien acompaña la tendencia de la inflación general, está por debajo de esta, salvo en el mes de diciembre de 2021, que es producto del incremento de la demanda por el consumo que se produce para las fiestas navideñas. (Anexo 2).

El producto bruto interno de argentina para el 2022 está proyectado en 1,7% de acuerdo a un informe de la calificadora Fitch, que asegura que Argentina sigue lejos de lograr la sostenibilidad de la deuda, altos déficits primarios, bajo crecimiento real del

PBI, altos costos de endeudamiento en el mercado y aguda sensibilidad al tipo de cambio. Cabe mencionar que el país venía de un repunte del 2021 de 10,1% después de caer 9,9% en 2020 por efecto de la pandemia. (Escobar, 2022)

A pesar de este panorama y de estos indicadores, el FMI recalculó el crecimiento del PBI globalmente y corrigió el crecimiento del PBI para la república Argentina en 1,5 puntos, llevando su estimación para este año 2022, en 4% corrigiendo su proyección de 2,5% planteada a principios de año. Estas estimaciones quedan por encima de los crecimientos esperados para la región para los próximos dos años. A pesar de estos crecimientos, se estima que los aumentos en los precios de los alimentos y combustibles golpearan los hogares de todo el mundo y Argentina no está exenta de esto. (Catalano, 2022)

La incertidumbre que existe en los mercados internacionales, ante la falta de un plan económico, se refleja en el mercado interno, los ciudadanos que tienen acceso a poder ahorrar lo hacen en moneda extranjera. Se suma también las restricciones a la compra de moneda extranjera en el mercado bancario, impulsan el valor del dólar informal o blue a un valor que supera los \$200, con picos que llegaron a tocar los \$220, mientras que el dólar oficial sin impuestos es de \$114, es decir, una brecha cambiaria de 75% con el dólar que se vende en las casas de cambio. Hoy esa brecha se reduce porque el gobierno nacional para regular la demanda aplica 2 impuestos: el primero de 30% y el segundo de 35%, elevando el valor a \$195, reduciendo la brecha anteriormente descrita. Cualquier actividad industrial o comercial que necesite de la adquisición de estas divisas para importar cualquier bien o servicio necesario para la producción es una tarea titánica y muchas industrias tienen que cerrar sus puertas ante la imposibilidad de poder operar con normalidad con el resto del mundo.

### ***Análisis SocioCultural:***

El informe de publicado por la consultora Scentia sobre el consumo en la república Argentina durante el 2021 y a pesar de que el segundo semestre mostró una recuperación versus los primeros meses del año, la caída del consumo fue de -2,1%, llegando por sexto año consecutivo de caída del consumo. Los más afectados fueron los comercios de cercanía con una caída del -6,2%. (Scentia, 2022)

Según el último informe del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), el porcentaje de personas por debajo de la línea de la pobreza en Argentina es

de 37,3%, este valor es el correspondiente al último semestre del 2021, si bien presenta una mejora de 3,3 puntos porcentuales versus el primer semestre el año. Si bien hay una tendencia a la baja de la pobreza, el impacto de los índices tan altos de inflación durante el primer trimestre proyecta que para este semestre del año habrá un aumento del número de este porcentaje. (INDEC, 2022)

En otro informe del mismo Instituto, sobre el Mercado del trabajo, establece que, para el último trimestre del año 2021, el 7% de la población económicamente activa, esta desocupada. Si bien hay un descenso de este porcentaje trimestre a trimestre desde el último trimestre del año pasado que se ubicaba en 11%, esta cifra alcanza a 900.000 personas que en la actualidad están desocupadas y no encuentran un empleo. Ahora cuando hacemos una apertura de este indicador podemos observar que los hombres y mujeres hasta 29 años, el índice baja considerablemente y se ubica en promedio en 1,8%. (INDEC, 2022)

En la actualidad el sistema de educación argentino está regulado por la Ley de Educación Nacional sancionada en el 2006, la le asigna al Estado la responsabilidad de garantizar la igualdad y la gratuidad de la enseñanza. La norma le permite a que todos podamos tener una educación de calidad que garantice la igualdad de oportunidades. El sistema educativo comprende 4 niveles, inicial, primario, secundario y superior, este último puede ser Terciario o Universitario; Además el Gobierno nacional participa activamente creando diferentes fondos como lo es, por ejemplo: “Volvé a la escuela”, este fondo destina \$5.000 millones destinados a buscar a los alumnos de todo el país que hayan desertado del sistema educativo durante el 2020 por los efectos de la pandemia. Dentro de los puntos importantes de este fondo está el plan de 190 días corridos de clases y el plan “CONECTAR IGUALDAD” que entregó más de 500.000 netbooks durante el 2021 y proyecta entregar durante este 2020, 1 millón más. (Ministerio de Educación, 2021)

En el presente el 59% de la población son Millenialls y generación Z, se proyecta que para el futuro estas generaciones manejaran el 47% de los fondos del planeta. Por eso es vital conocer cuáles son sus gustos y preferencias, así de esta manera podremos tener estrategias específicas y efectivas a este segmento de la población. (Retail Actual, 2020)

En Argentina en base a una estimación propia, se proyecta un crecimiento del 11% de acuerdo con los datos del último censo de 2010, se calcula que esta población para este año será de 22,3 millones, con una participación sobre la población total de 49,7%. Estos datos son similares a los indicadores mundiales, es decir, que, en nuestro país, la mitad del consumo está en manos de las nuevas generaciones, cuyos hábitos y gustos son diferentes a sus generaciones predecesoras. (INDEC, 2010)

Sin dudas la pandemia del COVID trajo aparejados grandes cambios en los hábitos de compra de los clientes, el Ecommerce salió fortalecido de esta situación y dejó un crecimiento de +128% de las ventas del año 2020 vs el 2021. Sí bien no hemos concluido con la pandemia, de acuerdo con el último informe de la CACE (Cámara Argentina del Comercio Electrónico) el crecimiento del 2021 vs el 2020 fue de 68%. Se sumaron casi 690.000 clientes nuevos, sumando una población que compra on-line de 20,7 millones. En línea con estos crecimientos uno de los rubros que se mantiene dentro del top de rubros más vendidos se encuentra el de la compra de alimentos y bebidas, con un crecimiento de 51%. (CACE, 2022)

En línea con estos cambios de hábito, el 54% de los clientes manifiesta haber realizado una compra utilizando las redes sociales. El 67% de los jóvenes de entre 18 y 29 años utilizaron Instagram para apoyarse para hacer compras por Internet, mientras que dentro del rango que va de 30 a 44 años la red social en la cual se apoyaron fue Facebook con 72% de participación. (CACE, 2022)

### ***Análisis Tecnológico***

La revolución tecnológica hoy nos esta atraviesa transversalmente en todos los ámbitos de nuestras vidas, innovación tecnológica es constante y vivimos un avance constante. Según un informe de la ONU sobre las tecnologías digitales concluye en:

“Es la primera vez en la historia que una innovación avanza tan rápidamente como lo han hecho las tecnologías digitales: en apenas veinte años han llegado a cerca del 50 % de la población del mundo en desarrollo, y han transformado las sociedades. Al mejorar la conectividad, la inclusión financiera, el acceso al comercio y a los servicios públicos, la tecnología puede ser un gran elemento igualador”. (NU - Naciones Unidas, s.f.)

El Ministerio de desarrollo productivo ha dado a conocer el “Plan de desarrollo productivo 4.0”, que son programas que impulsan la adaptación de la industria nacional al paradigma 4.0, además de promover el desarrollo de soluciones tecnológicas 4.0 en el país. El programa se basa en nuevas maneras de producir basado en tecnologías 4.0, es decir enfocadas en la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real. De acuerdo con su propuesta no solo está enfocado en la producción de bienes y/o servicios, sino que apunta a toda la cadena de valor. Aclara que es un proceso gradual de la incorporación de los distintos componentes tecnológicos, provenientes del mundo físico-digital. (Alejandro Zamponi, 2021)

La república Argentina cuenta con el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) que es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y tecnología en el país. En línea con nuestro estudio, en 2018 se realizó un estudio del mercado cervecero artesanal y demostró que es un mercado joven ya que el 64% de los encuestados sus emprendimientos tenían menos de 3 años, y el 82% menos de 5 años. En ese informe se estimaba que el crecimiento anual del mercado de la cerveza artesanal era del 0,1%, llegando a 2% para 2020. Con la proliferación de las micro cervecerías y la aparición de nuevas marcas hoy la representa el 3% del total del mercado cervecero, este crecimiento estuvo apalancado además por la venta directa por medio del Ecommerce. (Libkind, Bruzone, & Stanciu, 2018)

Los cambios tecnológicos generan el desafío de poder optimizar las líneas de producción y el trabajo desde un ecosistema físico-digital. La incorporación de tecnología paso a ser necesaria para el desarrollo productivo, generar eficiencia en los procesos a través de la incorporación de inteligencia artificial y otros modelos que ayuden a minimizar los desperdicios y el aumento de la producción para eficientizar de manera óptima los costos productivos.

### ***Análisis Ecológico:***

Desde los últimos años del siglo XIX, nos encontramos que la temperatura media global aumenta 1° C por los niveles preindustriales. Este aumento está vinculado a la creciente generación de gases de tipo invernadero, producto de diversas actividades humanas. En diciembre de 2015 en la ciudad de París en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) firmaron el llamado “Acuerdo de París”, se trataba de un acuerdo en donde los países se comprometían ante la

amenaza del cambio climático, a intensificar las acciones destinadas a limitar el aumento de gases de tipo invernadero y promover la resiliencia al clima. (Ministerio de Medio Ambiente, 2015).

En diciembre de 2020, la república Argentina redobla la apuesta y presenta una propuesta de mitigación más ambiciosa que la anterior contribución de 2016. La nueva meta nacional se compromete a la mitigación absoluta, incondicional y aplicable a todos los sectores de la economía y establece no exceder la emisión neta 350 millones de toneladas de dióxido de carbono, lo que equivale a una reducción del 19%. (Ministerio de Medio Ambiente, 2020)

Nos encontramos con una sociedad que va evolucionando en esta dirección, los jóvenes se suman a esta visión y son conscientes que sus actos afectan el cambio climático, por lo que a la hora de consumir buscar productos y servicios que sean eficientes, que disminuyan la huella de carbono y tengan el menor impacto ambiental posible. Su pensamiento está orientado a la conservación del medioambiente y la responsabilidad social. El gobierno de la Ciudad de Buenos Aires al referirse al “Consumo Responsable” nos informa que los consumidores no solo tienen en cuenta el precio y la calidad del producto, sino que también las características sociales, laborales del entorno productivo y las consecuencias medioambientales posteriores, esto es clave ya que el consumo no termina en la acción de consumir sino que el consumo genera residuos, entonces es fundamental tener conciencia de reciclar y clasificar para no generar contaminación. A si mismo cuando se genera un servicio, es tener en cuenta cada paso de la cadena de valor sea lo eficiente, reduciendo al mínimo posible la contaminación en todos los sentidos. (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s.f.)

Sin dudas que las empresas deben trabajar en línea con esta corriente que busca mejorar la calidad de vida de los residentes no solo de Argentina sino del mundo entero, para esta generación y las generaciones futuras. Todas las acciones tienen que ir en este sentido pensando y analizando el impacto positivo o negativo que esta genere en su entorno. Cada parte de la cadena de valor tiene que estar orientada en como consumir menos recursos naturales o de energías. Toda reducción en este campo sin dudas tendrá un gran impacto en el futuro de nuestro planeta.

### ***Análisis Legal:***

En nuestro país las relaciones laborales están reguladas por la ley Nacional 20.744, que regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran en relación de dependencia, excluyendo a los de la administración pública. La ley constituye trabajo, a los fines de esta, establece que es toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Establece de manera clara y concisa los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de los trabajadores. (Infoleg , 1976)

Según el informe de OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) del año 2016, declara que los impuestos al trabajo son los más altos de América Latina, en el informe manifiesta que las cargas patronales que pagan los empleadores al estado superan el 34%, superando así el 21,7% que se aporta en el Caribe. Esto sin tener en cuenta que este porcentaje puede incrementarse de acuerdo con el porcentaje de ART que se pague, de acuerdo con el tipo de trabajo que se realice, superando en muchos casos el 40%. Esto genera que los costos para los empleadores sean muy altos en relación con los empleadores de la región. (OCDE, 2016)

En mayo de 2019 a través de la resolución 383/2019, del ministerio de Producción y Trabajo, se inscribe en el registro de asociaciones sindicales, al Sindicato de Trabajadores de Cervecerías Artesanales de la República Argentina (SI.TRA.C.AR), reconociendo a los trabajadores encuadrados dentro de este sindicato a los trabajadores que presten servicio bajo relación de dependencia en establecimientos que se dedique a la fabricación, distribución, producción, elaboración, distribución y comercialización de cerveza artesanal en determinadas localidades de las provincias de Río Negro, Córdoba, San Luis, Corrientes, Chubut, Neuquén, Tierra del Fuego, Santa Fé, Mendoza, San Juan, Buenos Aires y CABA. (Boletín Nacional, 2019)

El año 2017, el gobierno nacional modificó el Código Alimentario Argentino, estableciendo que las cervezas que no contengan aditivos alimentarios y que posean ingredientes naturales cuya elaboración sea manual o automática puedan comercializarse con la leyenda de “Artesanal”, y así de esta manera favorecer la competitividad. Además de la incorporación del artículo 1082 bis, en donde además de lo declarado anteriormente se suma que pueden sumarse jugos o extractos de frutas,

previamente pasteurizados, se podrán comercializar también bajo el concepto de “Elaboración artesanal”. (Casa Rosada Presidencia, 2017)

En Febrero de 2018, el gobierno nacional hubo una modificación al artículo 111° de la reforma tributaria modifico el artículo 25 de la ley 24.674 que establece los impuestos internos, en línea con esto estableció un aumento de 14% para las cervezas, estableciendo una tasa efectiva 20,48%. Mientras que para las cervezas artesanales quedaron gravadas con un 8%, lo que beneficio al rubro de las cervezas artesanales. (Juaguen, 2018)

En nuestro país la ley 26.994 del Código Civil y Comercial, enumera los derechos y obligaciones del sistema de franquicias de la república Argentina. La ley establece que el franquiciante deber ser el titular exclusivo del conjunto de derechos intelectuales. También establece la duración mínima del contrato de franquicias es de 4 años, y se prevé un régimen de prórroga del plazo contractual en forma automática por períodos de 1 año. Por ejemplo, el art. 1512, establece que “hay franquicia comercial” cuando una parte denominada franquiciante, otorga a otra, llamado franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial. (Franquiciados, s.f.).

***Micro entorno:***

## **5 FUERZAS DE PORTER**

El ingeniero Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” en el año 1980, nos enseña cómo abordar a través del análisis del mercado industrial, las oportunidades y amenazas del mismo. Logrando posteriormente desarrollar una estrategia que nos permita mejorar nuestra rentabilidad.

### ***Poder de Negociación de los clientes.***

En la actualidad los principales consumidores del mercado argentino de cerveza, es el público que oscila entre los 19 y 39 años, teniendo en cuenta el consumo tanto de cerveza industrial que participa el 97% del mercado, como cerveza artesanal que participa con el 3% restante.

Sí bien el mercado está dividido entre estos dos tipos de cerveza mencionados anteriormente, estas se comercializan en dos mercados, el On-Premise y el Off-Premise.



El mercado On-Premise está compuesto por bares, pubs y restaurantes, es decir, es donde además del consumo de la cerveza se acompaña con comida. Podemos afirmar que la cerveza artesanal es un producto que se comercializa más en los bares y Pubs ya que por lo general las empresas que fabrican este tipo de productos tienen sus propias cadenas de cervecerías en donde comercializan sus productos. Mientras que en los restaurantes tienen exclusividades con las marcas de cerveza industrial.

El mercado Off-Premise, es el mercado de los supermercados y Ecommerce, en aquí en donde está el pleno liderazgo de la cerveza industrial. Las marcas pelean por tener más participación de mercado, en este segmento podemos decir que el poder de negociación es alto porque la cerveza artesanal tiene que competir con las grandes marcas, las cuales no tienen problemas de competir porque su producción en grandes volúmenes le permite competir.

Continuando con este análisis del mercado, podemos decir también que las cantidades que consumen los clientes es bajo, si bien se calcula que el consumo anual de cerveza en Argentina ronda los 45 lts, el consumo habitual no supera los 1,5 lts. Es por esto que podemos decir que el costo de cambio por parte de los clientes es bajo, ya que si a un consumidor no le gusta la cerveza puede cambiarse a otro, sin necesidad de hacer una inversión significativa de dinero. Entonces si el volumen de consumo habitual es bajo, y el costo del producto es el del mercado, perder algún cliente que otro no es un costo significativo. (Selén, 2022)

Concluyendo, el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que el cliente no compra grandes volúmenes y hay una alta demanda de las cervezas artesanales, con las aperturas de los bares y restaurantes post aislamiento por el COVID, el número de clientes es alto, aumentando aún más la demanda, si bien el precio del producto es más elevado que el de la cerveza industrial, el cliente paga más por un producto más exclusivo.

#### ***Poder de Negociación de los proveedores.***

Las materias primas para la elaboración de cerveza artesanal, ellos son: agua, malta, levadura y lúpulo.

La malta, es parte fundamental, para la producción de cerveza, ya sea industrial o artesanal. Sabemos que nuestro país es un país agrícola-ganadero, por lo que el cultivo

de malta está dentro de los cereales sembrados. A su vez, por las condiciones climáticas que se dan en nuestro país juntamente con Nueva Zelanda, nos encontramos dentro de los países con mayores producciones de malta, entonces por tratarse de un commodity los precios en general están regulados por el mercado, por esta razón no hay proveedores que puedan excederse con sus precios de venta, lo cual sería perjudicial para el negocio porque estos costos se terminan trasladando al costo final. Sumado a esto la producción de malta está en crecimiento, ya que se están sumando nuevos proveedores que están incursionando en la siembra de este cereal. (INTI, 2021)

Otra materia prima necesaria para la elaboración de cerveza, es la levadura, dos marcas tienen el dominio del mercado y son de origen extranjero, por lo que son importadas, por ende los costos están atados al tipo de cambio; ahora bien como la levadura también es un commodity y su precio lo regula el mercado no surgen excesos en los precios, otro punto importante también a tener en cuenta es que la cantidad necesaria para la producción es baja, por lo que no afectará de manera significativa al costo total del producto.

El lúpulo es una materia prima que se necesita de ciertas condiciones climáticas y de temperatura, al igual que la malta nuestro país es un país productor de lúpulo. El INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial acompaña en la expansión de este cultivo que se desarrolla en la zona del Bolsón y zonas aledañas en la Patagonia. Para la producción de Lúpulo se necesitan de largos días y condiciones climáticas específicas que hacen que este producto sea considerado un producto de excelencia. Actualmente la demanda de Lúpulo es de 1100 toneladas, el 80% se produce para el mercado interno y el 20% se exporta, hoy son cada vez más los productores que se sumergen en este cultivo con el desarrollo del mercado de la cerveza artesanal. Si bien la producción local alcanza para abastecer el mercado interno, por el momento no existen problemas a la hora de adquirir la materia prima y al igual que la levadura su participación dentro de la receta es baja, por lo que también no es un costo por el cual los proveedores generen condiciones especiales para su venta.

Las materias primas son commodities, que la cantidad de proveedores no es excesiva, que está creciendo con rapidez adaptándose a la demanda, que no existen productos sustitutos de estas materias primas, la regulación de los precios a través de la demanda, que existe una variedad de proveedores que permiten cambiar de uno hacia otro sin necesidad de sobre costos, que los productos son producidos en el país por lo

que no es afectado por el tipo de cambio, concluimos que el poder de negociación es bajo.

### *Amenaza de nuevos Competidores*

Para analizar este punto, es necesario mencionar que el mercado de la cerveza esta dividido en dos, la cerveza industrial y la cerveza artesanal. Tomando esta diferencia, podemos decir que el mercado de la cerveza industrial esta dividido por 2 empresas multinacionales que tienen el 95% del mercado, estas son AB InBev de origen belga, quien tiene dentro de sus marcas más destacadas se encuentran Quilmes y Stella Artois por ejemplo y su participación es del 65% del del share de mercado industrial. La otra multinacional protagonista en este mercado es CCU Argentina, de capitales chilenos, dentro de sus marcas están por ejemplo Schneider y Heineken. Si bien estas empresas tienen casi dominio total del mercado por el momento no están participando dentro del mercado artesanal, si bien AB InBev a través de su marca “Patagonia” intenta introducirse a competir dentro de este segmento, pero su proceso de fabricación a escala y la incorporación de conservantes, la quitan automáticamente del juego.

Ahora ingresando en el mercado de la cerveza artesanal podemos decir, que no se necesitan de grandes inversiones para poder fabricar cerveza. Si bien cuando hablamos de los equipos para su fabricación son costosos, tampoco son inaccesibles y mediante algún tipo de financiación externa, cualquier persona hoy podría tener una planta de elaboración en el garage de su casa. Si se habla de competidores como Antares, por ejemplo, en donde ya tiene un negocio que tiene sus años dentro del mercado, sus costos de producir en mayor volumen los benefician en encontrar mejores costos por producir a en esos volúmenes. Otro punto importante que hay que tener en cuenta son las habilitaciones, cumplir con requisitos ambientales, leyes laborales y de la seguridad de los trabajadores.

Los clientes pueden cambiarse de marca en el momento que lo deseen porque no se necesita de grandes sumas para poder cambiar de una marca a otra, es por esto que la diferenciación es un diferenciador, los clientes buscan experiencias de sabor y están dispuestos a pagar más por esas experiencias. Entonces es importante entender al cliente y conocer sus gustos para no dejar que por medio de esta diferenciación se introduzcan nuevos players en la competencia.

Entonces si bien hay bastantes barreras de entrada, como lo son el capital, la diferenciación, la experiencia de los clientes y el cumplimiento de leyes, no son lo suficientemente altas como para impedir que cualquier inversionista con un poco de capital puedan montar una fábrica y elaborar cerveza, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

#### ***Amenaza de productos sustitutos.***

La cerveza está dentro del mercado de las bebidas alcohólicas, por lo que sus principales competidores son el vino y las bebidas espirituosas. En la actualidad el consumo de cerveza ha ido en crecimiento frente al vino, su principal competidor, el precio es un factor importante a la hora de elegir entre uno u otro, esto se refleja también en el consumo per cápita, se consumen 45 litros de cerveza vs los casi 23 de vino, per cápita, hay que tener cuenta que el mercado de consumo del vino es un poco más acotado que el de la cerveza.

Otro punto para considerar es que el principal competidor de la cerveza artesanal es la cerveza industrial, ya que claramente es un sustituto a la hora de comparar un producto de similares características, que son difiere en el proceso productivo. Si bien la fabricación de cerveza se hace a grandes escalas, en donde muchas oportunidades, las recetas vienen importadas de los países de origen de las empresas; la cerveza artesanal puede tener su propia receta a la cual puede ir adaptándola en función de los gustos de sus clientes, puede incursionar en la variabilidad de sabores los cuales puede cambiar de acuerdo al proceso de maceración y tostado de la malta, por ejemplo. Esta diferenciación puede ser un problema ya que puede dirigir a los consumidores a irse a otra cervecería en busca de nuevos sabores.

Se concluye que, si bien la cerveza contra sus competidores es más económica comparada contra el vino u otra bebida alcohólica, y la rivalidad contra la cerveza industrial es muy alta a pesar de que el tipo de cliente está dispuesto a pagar más en pos de la calidad y la experiencia y cambiarían con facilidad ante productos semejantes, la amenaza de productos sustitutos es alta.

#### ***Rivalidad entre los competidores existentes.***

Esta quinta fuerza indica que la rivalidad entre los competidores definirá la rentabilidad de la empresa, entonces si para una misma demanda el número de competidores crece, por efecto del crecimiento mejora la rentabilidad, por el contrario, si la demanda se mantiene estática y aumenta el número de competidores, la rivalidad se tornará más agresiva.

El mercado de la cerveza artesanal está creciendo, por ende, está subiendo la demanda y los consumidores están dispuestos a pagar más por un mejor producto, es por eso que los precios dentro del mercado artesanal, no fluctúa demasiado. Otro punto que mencionamos es que la participación de la cerveza artesanal está dentro del mercado On-Premise, es decir, dentro de bares y pubs, por lo general estos lugares también están referenciados por el nombre de la marca misma, por lo general la publicidad se hace “de boca en boca” de acuerdo con la experiencia de los clientes.

Los competidores enfocan sus esfuerzos en la calidad del producto por encima del costo del producto y el servicio. Este punto también es muy importante ya que también es transversal también para poder compararlo con los productores de cerveza industrial, para los productores es imposible competir con estas grandes corporaciones ya que estas buscan un liderazgo de costos, mientras que para los pequeños productores el foco está puesto en la calidad, es por ello que, por el momento, no pueden considerarse como rivales directos a los productores industriales.

Concluyendo con el análisis de este punto, existen muchos competidores directos dentro del mercado, que atentan directamente nuestro negocio porque las barreras para cambiar de marca son bajas, la demanda del mercado crece de manera constante y no se observan acciones agresivas entre competidores, podemos decir que la rivalidad entre competidores es alta por el número de competidores, pero baja en lo general ya que hay cooperación entre los diferentes productores.

Como conclusión general el poder de negociación de los clientes y los proveedores es bajo, ya que los clientes claramente saben que quieren y están dispuestos a pagar lo necesario para conseguirlo, como así mismo los proveedores no tienen posibilidades de imponer precios o sobrepuestos, ya que las principales materias primas son commodities y nuestro país es un productor agrícola; Las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas, ya que no hay que disponer de altos montos de capital para comenzar un negocio; La posibilidad de ingreso de productos sustitutos es alta, ya

que hay muchas oportunidades de igualar la oferta; por último si bien existen competidores, el mercado de la cerveza artesanal propone un modelo colaborativo.

### ***Mercado:***

El presente análisis en diferentes puntos para abordar el mercado en general y particular para poder entender cuál es la situación actual del mismo.

### ***Producción Primaria***

La República Argentina cuenta con determinadas condiciones climáticas que favorecen la producción de cebada. Juntamente con Nueva Zelanda poseen la gran ventaja de poder crecer en el cultivo de este cereal para poder abastecer al mercado mundial. El 23% de la producción de esta se utiliza para la industrialización. En el hecho que en Argentina la cebada se utiliza para la elaboración de cerveza y esta se está consolidando en el mercado nacional, genera que muchos productores se empiecen a inclinar hacia este cultivo. El 40% de la producción se exporta a Brasil, que es el principal exportador de este cereal que también lo utiliza para la elaboración de cerveza.

**Producción de cebada en Argentina últimos 5 años.**

<b>CAMPAÑA AGRICOLA</b>	<b>Sup. Sembrada (has)</b>	<b>Var. % Sup.</b>	<b>Producción (Tn)</b>	<b>Var. % Prod</b>
2016/17	980.043	-33,2%	3.308.384	-33,0%
2017/18	1.019.710	4,0%	3.741.158	13,1%
2018/19	1.353.128	32,7%	4.636.957	23,9%
2019/20	1.277.045	-5,6%	3.612.804	-22,1%
2020/21	1.237.023	-3,1%	4.036.130	11,7%

Las perspectivas continúan en alza para este período 2021/22 se estima que la superficie sembrada se mantendría en los niveles que lo venía haciendo, rondando los 1,2 millones de hectáreas, mientras que el crecimiento de la producción se estima en 5 millones de toneladas, alcanzando así un crecimiento del 25%. Mientras que para el período 2022/23 el crecimiento de la superficie sembrada alcanzaría el 10%. (AgroSitio, 2022)

Las malterías más destacadas que son las que manejan el negocio de la cebada y la industrialización de esta son: Malterías Pampa, Quilmes, Cargill, Maltería Argentina y Taipan Maltig. Estas firmas por lo general son proveedoras de semillas, y en muchos

casos se ocupan de la logística y el asesoramiento. Del total de la producción de la capacidad instalada, Cargill tiene el 47% de participación. (INASE, 2021)

### ***Producción Industrial de la cerveza.***

El consumo per cápita de cerveza es de 45 litros de cerveza por habitante, este consumo duplica al vino que continúa en de manera decreciente. Ya dejó de tener picos en la demanda en temporada estival para transformarse en un consumo más regular. Es por ello que las empresas compiten buscando captar la mayor cantidad de clientes y así maximizar sus ingresos.

En la república Argentina, se producen unos 20 millones de hectolitros de cerveza por año y hay una capacidad instalada de 23,9 millones de hectolitros. Esta producción está altamente concentrada en tres empresas: AB InBev (ex Quilmes), CCU (Compañía de Cervecerías Unidas) y SAB Miller. Las primeras dos tienen el 98% del total del mercado. Poseen 11 establecimientos elaboradores de cerveza distribuidos en siete provincias y cuentan con 15 centros de distribución y 250 distribuidores. Estas empresas representan el 97% del total de las ventas del mercado cervecero.

La industria de la producción de cerveza artesanal se reparte el 3% restante del mercado, utilizando a más de 1.600 productores cerveceros y 700 micro cervecerías. Este crecimiento se sostiene porque los consumidores buscan una alternativa diferente a la cerveza industrial. (Clave, 2022)

### ***Diferentes canales de venta***

La cerveza se comercializa en dos mercados bien definidos, el mercado On-Premise que es aquel en el cual la cerveza se consume acompañando alguna comida, o bien acompañando a la cerveza con algún snack. El segundo mercado es el Off-Premise, dentro de este mercado se encuentran los supermercados y Ecommerce.

#### ***Mercado On-Premise***

Este mercado se encuentra en pleno resurgir, ya que la pandemia del COVID-19 dejó secuelas inimaginables. Las restricciones impuestas por el gobierno nacional, dictando el aislamiento preventivo dispuesto a finales de marzo del 2020 y que fue actualizándose hasta fines del invierno del 2021, golpeó duramente al sector gastronómico, el cual hacía reiterados reclamos porque no se les permitía continuar con su actividad laboral. Esto despertó que los comerciantes tuvieran que improvisar

diferentes soluciones para sostener las fuentes de ingresos, a pesar de estos esfuerzos se cerraron 450 cervecerías artesanales y 120 fábricas, por esto se perdieron 500 puestos de trabajo directos y 5.000 indirectos. Este es el mercado mas importante en el cual se desarrolla la cerveza artesanal, ya que el 95% de la producción se expende en locales gastronómicos.

Actualmente el mercado de la cerveza artesanal ocupa a 50.000 empleados de manera indirecta y provee sustento a 6.500 familias. La mayor participación de las empresas que se dedican a la fabricación son Pymes.

### *Mercado Off-Premise*

En este mercado se encuentran los supermercados, comercios de cercanía y el Ecommerce. Durante la pandemia se incrementó la venta a través de estos canales, ya que como mencionábamos anteriormente las restricciones obligaron a reinventar los canales de venta, para compensar la baja demanda que les dejó el canal gastronómico. En las góndolas de los supermercados aparecieron latas y botellas de cervezas artesanales. El consumo de latas de cerveza era para el año 2015 de 3%, en la actualidad el consumo de estas es del 30%.

Cervecería Quilmes manifestó que, durante el 2021, sus ventas por Ecommerce crecieron en 600%.

### *Marcas y Ventas*

En la siguiente imagen puede observarse las diferentes empresas y sus marcas comerciales. Como ya lo hemos mencionado el 97% del share de mercado se concentra en las cervezas industriales y el 3% restante a las cervezas artesanales.



Tipo	Empresas	Principales Marcas
Industrial	CCU Argentina	Schenieder   Heineken   Miller   Imperial   Amstel   Sol   Grolsh   Wasteiner   Isenbeck   Santa Fe   Salta   Cordoba   Norte   Palermo   Biercker   Kunstmann
	Cervecería Argentina Isenbeck	Isenbeck
	Cervecería Blest	Blest
	Cervecería y Maltería Quilmes	Stella Artois   Quilmes   Patagonia   Corona   Budweiser   Brahma   Andes
Artesanal	Antares	Antares
	Barba Roja	Barba Roja
	Berlina	Berlina
	Bierhaus	Bierhaus
	Hormiga Negra	Hormiga Negra
	Juguets Perdidos	Juguets Perdidos
	La Yungeré	Rabieta
	Otro Mundo	Otro Mundo
	Peñon del Aguila	Peñon del Aguila
Temple Brewery	Temple Brewery	

Dentro del mercado industrial la empresa AB InBev (Quilmes) se alza con el 65% de la venta, en donde sus marcas Brahma, Quilmes y Stella Artois, son las tres mas vendidas del país con el 45% de participación. El 33% lo tiene la Compañía de Cervezas Unidas (CCU) aquí Schneider tiene el 9,1% del total. El mercado total mueve \$143.000 millones con una producción de 1.700 millones de litros.

### ***Comercio Exterior***

Analizando los últimos 5 años de la balanza comercial, se observa, que, por primera vez en los últimos tiempos, que el saldo es positivo, de u\$s 4,1 millones. Continuando con la tendencia que se venía comportando. Esto básicamente se da por el tipo de cambio, ya no es rentable importar cerveza, ya que las fuertes restricciones para la compra de divisas, dificultan el proceso del comercio, y el costo de las divisas en el mercado paralelo, tienen una diferencia de más del 75% que se agregan al valor de la divisa, por esta razón a partir del 2018 comenzó un fuerte descenso de las importaciones.

#### **Comportamiento de la Balanza comercial (en millones de Usd)**

	2017	2018	2019	2020	2021
Exportaciones	37,4	32,5	25,3	16,9	17,9
Importaciones	58	57,3	29,5	24,6	13,8
Saldo	-20,6	-24,8	-4,2	-7,7	4,1

### ***Destino de las Exportaciones***

El principal consumidor de las exportaciones de litros de cerveza producidas por Argentina tiene por destino Chile, el 49% de los litros producidos por nuestro país tienen como destino el país transandino, mientras que el segundo país con más participación es Uruguay con el 40%, Paraguay completa el podio con un 6%, de esta manera, los 3 países limítrofes tienen el 95% de las exportaciones.

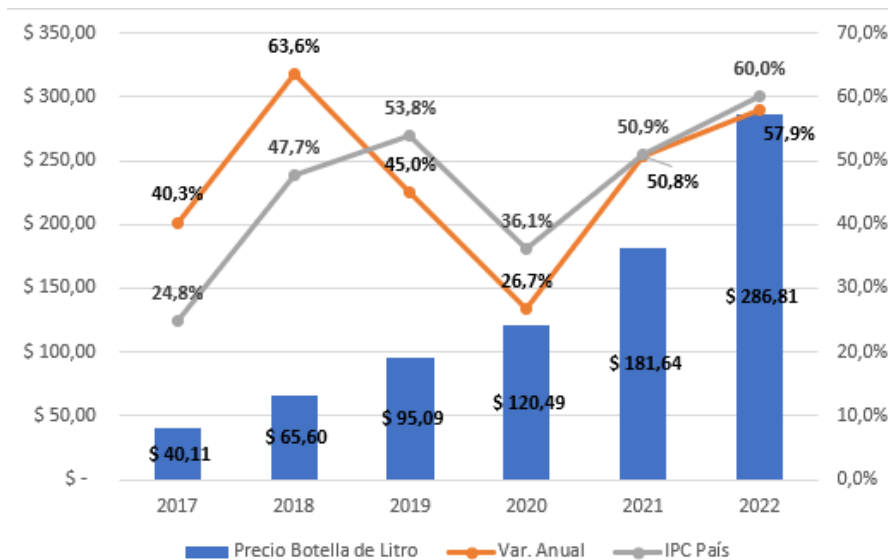
### ***Importaciones por Origen.***

Para el comienzo del análisis de la balanza de comercial, se observa que hubo una baja del 41% de las importaciones. Esto apalancado por el encarecimiento del dólar, las dificultades de acceso al mismo y las dificultades de la economía argentina. Esto impulso a un crecimiento de la producción del mercado interno para su propio abastecimiento.

Brasil es el principal abastecedor de las importaciones, el 61% de las importaciones se hacen al vecino. Seguido por Alemania con el 26% entre ambos tienen el 87% del total de las importaciones.

### ***Precios.***

De acuerdo con el informe realizado por el gobierno de la ciudad de Buenos Aires, se puede observar el crecimiento del precio del litro de cerveza, se observa que el crecimiento acompaña a la inflación del país. El costo para el presente año se calculó proyectando el precio actual publicado por dicha institución más la diferencia proyectada por las principales consultoras para este año.



Se llega a la conclusión que el precio de la cerveza artesanal está muy por encima del precio por de la cerveza industrial, si observamos el precio en ambas presentaciones, el precio de la cerveza artesanal duplica el precio de su par industrial. Hay que mencionar que ninguna de las cervezas artesanales se vende por litro, sino que se multiplicó el costo de sus presentaciones menores y se las llevó a litro para poder hacer la comparación.

Haciendo foco en cada una de las categorías se observa que Barba Roja y Rabieta son las más económicas, mientras que en la presentación en latas Rabieta compite de manera directa por el precio más bajo con Berlina; hay que tener claro que para sacar los precios, se hizo un promedio lineal sobre los precios ofrecidos en los diferentes sitios; ahora cuando analizamos el mercado de las industriales, observamos que Quilmes tiene la delantera como la mejor oferta a \$161,70 por litro, mientras que Stella Artois se presenta como la más costosa con \$385,53. Ahora revisando la presentación de 473cc (latas) se presenta el mismo escenario, con Quilmes en la base de la matriz y Stella Artois en la cima de la misma. No se tomó para la comparación a Patagonia, porque si bien desde las cerveceras se pretende incorporarla en la mente del consumidor como una cerveza artesanal, cuando revisamos su elaboración es industrial.

	Marca	Precio por Litro	Precio por lata de 473cc	Fuente de Informacion
<b>Artesanal</b>	Antares	\$ 718,00	\$ 317,79	Coto
	Barba Roja	\$ 499,90	\$ 324,75	Mercado Libre
	Berlina	\$ 732,40	\$ 271,12	Mercado Libre
	Hormiga Negra	\$ 815,79	\$ 348,00	Pagina Oficial
	Peñon del Aguila	\$ 724,08	\$ 342,49	Mercado Libre
	Rabieta	\$ 503,52	\$ 278,50	Jumbo
	Temple Brewery	\$ 750,00	\$ 420,00	Pagina Oficial
	<b>Promedio</b>	<b>\$ 677,67</b>	<b>\$ 328,95</b>	
<b>Industrial</b>	Amstel	\$ 197,00	\$ 137,00	Jumbo
	Heineken	\$ 341,00	\$ 218,00	Carrefour
	Patagonia	\$ 534,25	\$ 218,17	Jumbo
	Quilmes	\$ 161,70	\$ 118,80	Coto
	Stella Artois	\$ 385,53	\$ 317,75	Coto
		<b>Promedio</b>	<b>\$ 323,90</b>	<b>\$ 201,94</b>

El Programa “Precios cuidados” es un programa del gobierno nacional para ayudar a la población a paliar los efectos de la inflación. Es un acuerdo con las principales empresas del país proveedoras de alimentos, bebidas y otros productos. Busca instaurar precios de referencia a través de una serie de productos que tienen un precio especial. A partir del 2020, el gobierno decidió incorporar las cervezas a estos productos. Se comparte el listado de las cervezas incluidas en dicho programa. Como puede observarse los precios son muchos más bajos que el resto del surtido de cervezas que se comercializan en los diferentes supermercados del país, por ejemplo, si comparamos el precio de la Cerveza Quilmes de 1lt, mientras que el precio regular es de \$161,70, la cerveza Quilmes de Precios Cuidados cuesta \$116,11, mostrando una variación de 28,1%. Realizando el mismo análisis en las latas, pero yendo al segmento más caro, observamos que la cerveza Stella Artois, su precio de venta al público es de \$317,75, mientras que la que competiría en precio, pero no en calidad en precios cuidados es la cerveza Warsteiner con un precio de venta de \$180,15, aquí la variación es de 76,4%. como mencionábamos anteriormente, el plan busca contener los precios, pero lejos esta de hacerlo.

**Listado de cervezas participantes dentro del plan de Precios Cuidados vigente.**

<b>EAN</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
7793147570989	Cerveza Rubia Warsteiner 1 lt	\$ 189,83
7792798007738	Cerveza Rubia Quilmes 1890 1 lt	\$ 167,38
7793147001179	Cerveza Rubia Palermo 1 lt	\$ 137,61
7793147570828	Cerveza Rubia Isenbeck 1 lt	\$ 124,01
7792798007424	Cerveza Retornable Quilmes BAJO CERO 1 lt	\$ 116,11
7792798007219	Cerveza Retornable Quilmes 970 cc	\$ 116,11
7793147001704	Cerveza Rubia en Lata Sol 473 cc	\$ 180,15
7793147570927	Cerveza En Lata Warsteiner 473 cc	\$ 123,39
7792798011018	Cerveza Rubia en Lata Quilmes 354 cc	\$ 64,85
7792798005871	Cerveza Rubia en Lata Brahma 353 cc	\$ 81,56
7792798010486	Cerveza Rubia 0,0% Quilmes 340 cc	\$ 50,06
7792798002153	Cerveza Roja Andes Origen 340 cc	\$ 80,10
7792798001255	Cerveza Porrón Retornable Quilmes Stout 340 cc	\$ 56,65
7792798011087	Cerveza Porrón Retornable Quilmes 340 cc	\$ 47,25
7792798003778	Cerveza Porrón Retornable Budweiser 340 cc	\$ 52,65
7792798000395	Cerveza Porrón Retornable Brahma 340 cc	\$ 45,62
7792798007547	Cerveza Long Neck Quilmes 340 cc	\$ 47,25

***Empresas y Cámaras Sectoriales.***

En Argentina hay dos cámaras que nuclean a las empresas de cerveza artesanal, estas son:

La Cámara de la Industria Cervecera Argentina – “Cerveceros Argentinos”. Fue fundada en 1954 después de que en 1927 se formara la “Unión Industrial Argentina” (UIA) formando la sección gremial de fabricantes de cervezas; agrupa a las principales compañías cerveceras, malteras, productoras y comercializadoras de cebada del país. Entre las principales integrantes se encuentran las principales empresas de la industria como lo son: Cervecería y Maltería Quilmes (AB AnBev), Compañía de Cervecerías Unidas (CCU), Maltería Pampa; Cerfolly Argentina y Boortmalt.

Por otra parte, se encuentra la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), nuclea a los principales productores de la cerveza artesanal, fue fundada en Marzo de 2017 por representantes de las cervecerías Antares, Berlina, Buller, Cheverry, Coleman, Finn, Grunge, Juguetes Perdidos, Kraken, Nuevo Origen, Neffer y HDQ. La misión de la cámara es agrupar a los fabricantes de cerveza artesanal para mejorar la calidad, defender los intereses comunes y fomentar la producción y el desarrollo de la categoría, tiene presencia en 13 provincias y cuenta con 60 asociados.

### ***Principales Empresas y participación del mercado.***

Dentro del mercado de las bebidas alcohólicas la cerveza representa el 64,5% de la cuota del mercado. Si bien el efecto de la pandemia durante el primer semestre del 2020, los últimos meses del año con el comienzo de las aperturas paulatinas de bares y restaurantes, comenzaron a poner nuevamente en marcha un negocio que había sido herido de muerte, y fue así que se alcanzaron cifras record de ventas post aperturas del rubro gastronómico. Las empresas tuvieron que reinventarse y en el caso de las mas importantes soportaron la crisis como lo hicieron desde que comenzaron a operar, en algunos casos hasta antes del 1900. Cervecerías como Quilmes habían anunciado inversiones para ampliar sus fábricas y comenzar con un proceso de dejar de importar en los volúmenes que se venía operando.

Anteriormente se menciona que, el sector está en plena recuperación, muchos de los principales centros de consumo son Mar del Plata y Bariloche, estas localidades son de las más concurridas durante el período estival. Todos aseguran que fue una gran temporada y que cumplió con creces sus expectativas.

### ***Mercado Laboral***

El presente informe de la consultora CLAVES, nos indica que el sector dedicado a la elaboración de cerveza y bebidas de malta creció un 8% en contra partida del 3% de crecimiento del sector privado. Se calcula que en la actualidad unos 10.000 trabajadores participan de manera directa en la fabricación de cerveza artesanal, este número no contempla los trabajadores que también trabajan indirectamente dentro del rubro. (Claves, 2022)

Los sueldos de los empleados cerveceros crecieron durante el 2021, un 48% producto del acuerdo paritario cerrado con los diferentes sindicatos cerveceros. En la actualidad los cerveceros se encuentran encuadrados en el CCT N°575/10. Los cerveceros se encuentran representados por la FACTA (Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines), mientras que los artesanales lo hacen por medio del Sindicato de Trabajadores de Cervecerías Artesanales de la República Argentina (SITRACAR). (Claves, 2022)

## ***Análisis interno:***

### ***CADENA DE VALOR***

#### ***INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA***

En cuanto a lo que respecta al grupo en sí posee oficinas propias dentro de una antigua casa en la ciudad de Sacanta, en donde se centraliza toda la actividad de este. Las oficinas son amplias y equipadas con Aires acondicionados y estufas. Dentro del equipamiento tienen todo lo básico que les permite operar como pc's, impresoras, internet, softwares administrativos y mobiliario acorde a las funciones administrativas.

Así mismo cuenta con la fábrica en donde se produce la cerveza; una cervecería en la ciudad de Córdoba y 134 puntos de venta en las diferentes ciudades de 11 provincias argentinas, en las cuales se comercializan latas, no son locales propios.

#### ***GESTION DE RECURSOS HUMANOS***

El equipo de recursos humanos está compuesto por José uno de los fundadores y directivo del grupo, Luis que es licenciado en química y se encarga de la parte productiva, José y Luis son los responsables de Cerveza Checa. Cuentan con Daniel, Germán y Nahuel que son 3 jóvenes que se encargan de apoyar la parte productiva como así también la parte administrativa, pagos, compras de insumos y venta de productos también. Las actividades contables cuentan con un estudio contable que les da soporte en todo lo referido al tema. De la misma manera se manejan con una consultora y técnica en recursos humanos que le brinda soporte en esta área.

#### ***DESARROLLO DE TECNOLOGIA.***

De acuerdo con la información suministrada para el presente informe, nos enuncia que la fábrica cuenta con la mayor tecnología para la elaboración de cerveza, lo que le permite la elaboración de 360.000 lts anuales.

La fábrica de cerveza Checa cuenta las siguientes máquinas para la elaboración y producción de la cerveza, como lo son:

- Macerador de cerveza
- Hervidor
- Fermentador

- Enfriador
- Enlatadora
- Filtrador

### ***COMPRAS.***

El proceso de compras se inicia con la planificación de la demanda estimada, en función al consumo semanal y mensual. Si bien es un proceso manual desprendido del sistema de ventas, allí puede verse el consumo de litros de cerveza consumidos la semana anterior en sus diferentes versiones, sabores y canales. Se toman los consumos y se realiza una previsión de insumos, para la elaboración de cerveza se necesita: cebada, Levadura y Lúpulo, en cuanto a la cebada se hace un acopio de la cantidad prevista para 6 meses y luego en función a la demanda se le solicita a la maltera que despache las cantidades necesarias. La levadura al ser un producto fresco se compra semanalmente. El aprovisionamiento del lúpulo es semejante al de la cebada.

También se necesitan otros insumos necesarios para la producción de cerveza, como son las latas, los nylons, barriles y pallets para el almacenamiento y distribución del producto final a los distintos puntos de venta, para esto hay proveedores locales de la provincia de Córdoba a los cuales ya se los contacta para el aprovisionamiento de estos materiales.

Uno de los operarios es quien lleva el control de los insumos semanalmente y se los envía a Luis quien además de llevar adelante la parte productiva, también se encarga de analizar la demanda y hacer las órdenes de compra a los proveedores.

### ***LOGISTICA DE ENTRADA.***

La fábrica cuenta con un lay out pensado y diseñado para tener un flujo de materiales directo, por ello posee zonas de almacenamiento específicamente diseñadas para cada material, tiene una zona específica para los cereales y otra con heladeras para la levadura. En cuanto a los demás insumos posee un área cercana al envasado en donde se guardan todos los insumos necesarios para esta parte del proceso.

### ***OPERACIONES.***



El comienzo del proceso productivo comienza con la disposición de las materias primas en el punto de elaboración. El proceso comienza con el “Remojo y Germinación”, en esta parte del proceso se colocan los granos de cebada en una batea con agua y se espera hasta que los granos rompan y comiencen con el proceso de germinación, el grado de germinación puede influir en el sabor de la cerveza. Continúa con el “Secado y Tostado” este es el último paso para convertir la cebada en malta, del tiempo temperatura del tueste de la malta, dependerá el color de la cerveza; Seguidamente se prosigue con el Filtrado del mosto, una vez realizado esta parte del proceso se procede con la “Maceración”, en este paso, la harina de malta se mezcla con agua para conseguir el mosto por la actuación de las propias enzimas del grano. En el próximo paso se “Adiciona el Lúpulo”, una vez filtrado el mosto, se le añade lúpulo, que al hervirse proporcionará el característico amargor a la cerveza, luego se procede al “enfriamiento del mosto”. Una vez frío el mosto, se procede a la “fermentación”, aquí se le añade levadura para iniciar así la fermentación principal. Transcurrido el tiempo de fermentación continua con la “Maduración y Clarificación”, para que después de este proceso se proceda con “Filtrado” final, aquí se eliminan los restos de partículas sólidas que pudieran quedar para obtener cerveza. Finalizado el filtrado se procede al envasado de la cerveza, la cual puede ser en latas o barriles.

### ***LOGISTICA DE SALIDA***

El proceso de despacho de mercadería se hace de acuerdo con el volumen a entregar, es decir, el tamaño de la orden de compra determina el tipo de vehículo con el que se procede a realizar la entrega, por lo general se hace con camionetas o si el volumen es importante por medio de camiones. Por lo general la persona de consolidar los pedidos, gestiona para tener días específicos de entrega sin comprometer el abastecimiento a los puntos de venta, para la optimización de los costos de entrega.

### ***MARKETING y VENTAS***

Cerveza Checa cuenta con presencia en Instagram, por esa red social que desarrolla toda la comunicación con los consumidores, actualmente posee 11.200 seguidores y 313 publicaciones. Por allí mantiene el contacto semanal con ellos y destaca las fechas especiales, hay que recordar que el target de edad de los consumidores de cerveza artesanal es de 20 a 40 años en su mayoría, los cuales están muy familiarizados con esta red social. Aquí expone e informa sobre los distintos

eventos, promociones y los distintos sabores, por ejemplo. La cervecería también tiene su espacio dentro de la red social, reconocido como @checa\_nuevacordoba, la misma no tiene tantos seguidores, alcanza a los 3.450. (Instagram, 2022) No posee página web, y en Facebook cuenta con una cantidad similar de seguidores que en Instagram, la información es igual a la de la anterior red social, por lo que podemos decir que la comunicación es transversal y la misma en ambas redes sociales. Posee una página de MercadoShops en donde comercializa sus latas a todo el país a través de esta.

### ***SERVICIO***

En cuanto a los servicios no se posee información detallada acerca de los mismos, solo podemos decir que tiene un servicio de contacto a través de Instagram y además proporcionan un teléfono para contacto en su página de mercado shops, también un mail con dominio de Gmail para el contacto con los clientes. Entendiendo que ante algún tipo de reclamo o de sugerencia estos son los únicos canales para establecer contacto.

## **Marco teórico**

El presente marco teórico contribuirá los fundamentos teóricos para poder desarrollar el plan estratégico, con el fin de abordar una solución al objetivo planteado para el presente TFG. Entre los principales conceptos se encuentran la planificación estratégica como piedra fundamental que atraviesa transversalmente la estrategia a desarrollar. Así mismo cual será la estrategia de negocio mediante la “Estrategia de Diferenciación” y su estrategia genérica de “Enfoque amplio de diferenciación”. Así mismo la estrategia funcional que se empleará y por último que tipo de estrategia para este tipo de mercados, que se implementará.

Se define como Estrategia a una serie de acciones de los administradores que emprenden para incrementar el desempeño de las empresas. En línea con este pensamiento los administradores, trabajan con la visión de tener un mejor desempeño que sus competidores ya que si se obtiene un desempeño superior a sus competidores se dice que se está en presencia de una “Ventaja competitiva”. Ellos establecen que administrar de manera más efectivamente posible todo el proceso de elaboración de estrategias de una compañía para elaborar una ventaja competitiva estábamos en presencia de un “liderazgo estratégico”. Nada de todo esto es posible si tener en cuenta

que para poder alcanzar este objetivo hay que seleccionar que estrategia es la correcta, a este proceso se lo denomina “formulación de estrategias”. Por último, nada de todo lo anterior es posible sin tener un plan de “implementación estratégica” que es poner en práctica aquellas estrategias revisadas y analizadas anteriormente, para ello es necesario diseñar, distribuir y apoyar productos; mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de una compañía. Concluyen en que:

“para elevar la rentabilidad y aumentar las ganancias al paso del tiempo, los administradores deben formular e implementar estrategias que le den a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales”. (Hill, Schilling, & Jones, 2019)

Según Chandler, la estrategia es la determinación de las metas y los objetivos de la empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichos objetivos. Sin dudas planificar es ir más allá de los horizontes del análisis de situación, sino que hay que tener una definición integral de todos los procesos, tiempos y recursos necesarios para su implementación como así su seguimiento. También nos da los lineamientos que la planeación no son para el corto plazo, sino que requiere de hitos que deben ir alineados con el pensamiento estratégico delineado para concretar ese objetivo. (Chandler, 2003)

De acuerdo con lo observado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel afirman que se puede definir a la estrategia con cinco palabras: Plan, Pauta de acción, Patrón, Posición y Perspectiva. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998)

El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y la perspectiva a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar.

De acuerdo con este análisis realizado por Mintzberg, es una forma sencilla, de conocer como las acciones a desarrollar por la empresa están directamente relacionada

con su entorno interno como externo. Y es como desde su relación con su entorno puede darles ventajas competitivas frente a los competidores.

Sainz de Vicuña Ancín establece que la planificación estratégica es la función de los altos directivos de determinar cuáles serán los pasos para los próximos años, apoyados en planes que les permitan satisfacer a los diferentes segmentos del mercado. Sin dudas es poder determinar que se pretende ser en un futuro y que acciones se tomarán para alcanzarlos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

No siempre la planificación estratégica cumple con los objetivos que persigue, sino por el contrario queda en meros planes que no logran implementarse, es por eso que Jackson, da cuenta qué implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Es tal, que afirma que “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de reuniones – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”. Sin dudas este es un punto muy importante a tener en cuenta, ya que la sola generación del plan no es suficiente para que este por sí mismo genere las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, es por eso que la implementación, seguimiento y análisis de las acciones son fundamentales como el plan en sí mismo. (Jackson, 2011).

De acuerdo con Hill, Schilling y Jones, el modelo del proceso de la planeación estratégica tiene cinco principales pasos: 1) Selección de la misión corporativa y principales metas corporativas. 2) Análisis del entorno competitivo externo e identificar oportunidades y amenazas. 3) Análisis del entorno operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la empresa. 4) Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas y corregirán las debilidades para aprovechar las oportunidades externas y disminuir el efecto de las amenazas externas. Todo esto debe ser coherente con la misión y metas principales. 5) Implementación de las estrategias. (Hill, Schilling, & Jones, 2019)

Una vez realizado este análisis del entorno externo e interno de la organización, los administradores deben definir el tipo de “estrategia del nivel funcional”, que están enfocadas en mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones. Y, por otro lado, las “estrategias del nivel de negocios” que son las que están ligadas directamente con la forma que la empresa se posiciona en el mercado. (Hill, Schilling, & Jones, 2019)

Cuando hablamos de estrategias de negocios se refiere al vasto tema competitivo de la compañía en un mercado dado. Tiene que ver con a quien se decide servir (segmento de clientes), las necesidades y deseos de cuales clientes intentará satisfacer y en qué forma satisfará esas necesidades y deseos. Los administradores tienen la misión de determinar cuál será la ventaja competitiva en la cual trabajaran como estrategia de negocios, para el presente iremos en pos de la diferenciación. Esto implica poder distinguir a una compañía de sus rivales ofreciendo algo que es difícil que estos iguales. Una empresa puede diferenciarse por diferentes modos, puede ser por la calidad del producto, el diseño, las prestaciones, el servicio de post venta, los materiales y así cualquier diferenciación que permita que el consumidor pueda definirse por una o por otra. Se dice que la diferenciación puede otorgarle dos ventajas a una compañía: la primera le permite cobrar un precio más alto por un bien o servicio, si esta decidiera hacerlo. La segunda puede ayudarle a incrementar la demanda general y arrebatarse participación de mercado a sus rivales. (Hill, Schilling, & Jones, 2019)

Cuando se tiene una estrategia de amplia de diferenciación se dice que las compañías distinguir entre diferentes segmentos y ofrecer un producto diferente a cada uno de ellos persiguen de manera predeterminada este tipo de estrategias.

Como se mencionó anterior mente también están las estrategias funcionales, dirigidas en la eficiencia y eficacia de las diferentes operaciones. Para el presente caso utilizaremos la estrategia de marketing y eficiencia, esta estrategia está orientada en generar acciones de precios, promociones, publicaciones, diseños de productos y distribución. Por ello, es que se vuelve vital orientar las acciones conociendo a los consumidores, en sus hábitos y costumbres, así de esta manera ser eficaces y desarrollar relaciones a largo plazo. Cuanto más permanezca un cliente en una compañía, más pueden distribuirse los costos de adquirir este cliente, lo cual eleva las ganancias por cliente. (Hill, Schilling, & Jones, 2019)

Dentro del análisis del ciclo de vida de la industria, nos encontramos que la industria de la cerveza artesanal se encuentra dentro de las industrias de crecimiento, ya que la demanda de los productos comenzó a aumentar y es una industria fragmentada ya que es un amplio espacio de mercado esperando únicamente a emprendedores que las transformen por medio de la búsqueda de innovación de valor. Muchas industrias como estas han sido consolidadas por medio de esta innovación de valor. Hay dos estrategias utilizadas por las empresas para reproducir sus productos nuevos mercados, una vez

encontrada la “fórmula correcta”, una de ellas es la de cadenas y la otra es la de franquicias. Las cadenas implican abrir sedes adicionales que adhieran a una fórmula básica y que sean propiedad de la compañía. Es un ejemplo de esta estrategia la de Starbucks ya que ofrece la misma fórmula básica en cada establecimiento. Y por otro lado se encuentran las franquicias que son similares a las cadenas, pero en este caso la compañía fundadora otorga en licencia el derecho a abrir y operar un nuevo local a otra empresa a cambio de una cuota. Dentro de las ventajas de esta estrategia se puede decir que el franquiciatario aporta una parte o totalidad de del capital para establecer la operación, esto contribuye a financiar el crecimiento del sistema. (Hill, Schilling, & Jones, 2019)

Por todo lo expuesto en el presente marco teórico podemos decir que después de realizar el analizar el entorno externo e interno, definimos utilizar la planificación estratégica como medio para llevar a cabo el plan de expansión de esta y así aumentar la rentabilidad de la empresa para los próximos años. La estrategia de negocio será por medio de la diferenciación por medio de la estrategia amplia de diferenciación. Siguiendo la estrategia de marketing y eficiencia, con foco en conocer los hábitos y costumbres de los consumidores para ofrecerles una solución a la medida de sus gustos y preferencias. Para este desarrollo de expansión se realizará por medio de la estrategia de implementación de cadenas y franquicias dentro de una industria que esta en crecimiento y fragmentada a la espera de emprendedores que por medio de la innovación pueda satisfacer a medida a sus consumidores.

## **Diagnóstico**

Realizado el análisis del entorno interno y externo, podemos decir, que Cerveza Checa, posee una gran ventaja competitiva porque fabrica y produce su propia cerveza artesanal, tiene su propia planta de elaboración y posee su estructura organizacional que para el volumen de producción y ventas que presenta en la actualidad es correcta. La pandemia del Covid 19 y el aislamiento preventivo y obligatorio, generó restricciones por parte del gobierno nacional impacto de manera negativa en las ventas. Con la flexibilización de las medidas impuestas por el gobierno, la industria comienza a dar síntomas de recuperación y fue así que la industria creció durante el 2021 casi duplicando su participación de mercado llegando al 3%. Los millenials y generación Z, hoy parte central del consumo de cerveza artesanal, la innovación de las diferentes

combinaciones en los sabores propuestos genera una gran expectativa y aceptación dentro de este segmento.

Realizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter podemos decir que la industria de la cerveza artesanal se encuentra con bajas barreras de ingreso para nuevos competidores que quieran ingresar al negocio, ya que no se necesitan de grandes inversiones de dinero para comenzar a producir cerveza artesanal; El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que las principales materias primas son commodities, estos están regulados por el mercado, no dando lugar a generar sobrecostos en la materia prima, de la mano del crecimiento de la industria de la cerveza artesanal la producción de cebada crece 5% la superficie de siembra para este 2022; El poder de negociación de los clientes es alto, ya que estos pueden pagar más por el producto que quieren adquirir, ahora también, como el costo del producto no es caro, pueden pasar de una marca a otra sin la necesidad de invertir mucho dinero; Si bien la posibilidad de productos sustitutos es alta, la cerveza artesanal está dentro de un segmento exclusivo que crece en participación año a año, versus su principal competidor que es la cerveza industrial; por último la rivalidad entre competidores es baja, ya que si bien hay muchos dentro de la industria cuidan todos del producto y trabajan mancomunadamente para que día a día crezca esta industria.

Por todos estos análisis, se concluye que es posible crecer en participación dentro del mercado de las cervezas artesanales de *cerveza checa*. Este crecimiento se generará por medio de una planificación estratégica para la apertura de seis nuevos locales, distribuidos en el Gran Buenos Aires, Capital Federal, Córdoba y Santa Fe. La estrategia de *diferenciación* será clave para este crecimiento, ya que, por medio de la estrategia de amplia diferenciación, apalancada también por la estrategia de funcional de Marketing y eficiencia, colocando al cliente al centro con sus gustos y preferencias, desarrollando un ecosistema a la medida de sus requerimientos. Estos clientes son el segmento de jóvenes de 18 a 35 años, que en la actualidad son los principales consumidores de cerveza artesanal en un mercado On-premise que no para de crecer. Poder llegar a estos consumidores es fundamental para poder crecer de acuerdo con proyectado, es por eso, que la estrategia que se empleará para este crecimiento será una estrategia mixta de una cadena de locales con una menor participación de locales franquiciados.

## **Propuesta de aplicación**

### ***Descripción de la propuesta***

Continuando con el presente reporte y luego de haber analizado los diferentes entornos, en los cuales observamos que la empresa presenta diferentes fortalezas como es su “know-how” en el mercado de las cervezas artesanales, tiene un gran conocimiento del mercado, del negocio y de los procesos productivos. Así también conoce y tiene una relación consolidada con los proveedores y clientes, desarrollando un producto a la medida de sus expectativas.

Dentro de las oportunidades que presenta el mercado se observa que el mercado de las cervezas artesanales es una minoría con respecto al mercado de la cerveza industrial, el crecimiento de este mercado se ha duplicado en 5 años, por lo que es un terreno fértil para el crecimiento. El nicho de mercado acompaña este crecimiento y hay regiones del país en donde no se ha explotado este mercado. Las flexibilidades del confinamiento están llegando a su fin, esto sostiene el crecimiento e incrementa el consumo. Por último, podemos decir que el tipo de cliente del segmento está dispuesto a pagar más por un producto de calidad.

Sin perder de vista la participación actual de la empresa es el 0,02% del mercado (la producción actual es de 360.000 litros/año y la producción anual del 2020, fue de 1.700 millones de litros de cerveza) es muy baja, pero con buenas perspectivas. Hay que entender si con la actual planta productiva puede acompañar la cantidad de litros necesarios para el crecimiento que se espera para los próximos años.

Las grandes empresas del rubro de las cervezas industriales son una amenaza constante, ya que tienen el capital necesario para montar cualquier fabrica para competir en el nuevo mercado con todo el potencial económico que poseen. Si bien los productores de cerveza artesanal tienen una actitud colaborativa en conjunto, no dejan de ser competencia directa, por esto es esencial monitorearlos. El bajo costo de cambiar a otra marca o a otra bebida sustituta es otra amenaza para considerar. El tipo de cambio afecta de manera directa a los insumos y materias primas, ya que son cereales que se cotizan internacionalmente, lo mismo ocurre si hay que comprar maquinaria especializada para ampliar la planta productiva.

Se han considerado todas estas variables para poner en práctica el siguiente plan estratégico que busca incrementar las ventas de la empresa por medio de la



implementación de diferentes planes que atraviesen transversalmente a toda la compañía. Se implementarán 4 planes de acción que serán la columna vertebral de la expansión de la empresa de manera directa con el cliente final, cabe destacar que en la actualidad hay presencia de la empresa en diferentes conglomerados urbanos de las principales ciudades del país, pero esta venta no es exclusiva de la marca.

Si bien el objetivo principal es comercial y que por medio de este objetivo se genere la participación dentro del mercado. Los objetivos específicos están dimensionados para las diferentes áreas de la empresa. (Dirección, Marketing, Producción y Recursos Humanos). Apalancado por el crecimiento de la industria se proyecta incorporar nuevos locales con diferentes modelos, ya sea por la apertura de locales propios y locales franquiciados, ubicados en ciudades con alta participación de jóvenes de entre 18 y 30 años dentro de su población.

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

“Incrementar 100% las ventas de litros de Cerveza Checa para aumentar su participación dentro del mercado de la cerveza artesanal mediante la apertura de 6 nuevos locales durante los próximos 3 años”.

#### *Justificación:*

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el crecimiento de la industria duplicó su participación dentro del mercado de las cervezas, reduciendo el mercado de la cerveza industrial, la participación del mercado de la cerveza artesanal es muy bajo, por lo que tiene expectativas de crecimiento para los próximos años. También se ha mencionado que Argentina es uno de los mayores productores de cebada América Latina, la malta es el principal insumo para la producción de cerveza; en línea con la producción de este cereal, nuestro país también es uno de los principales productores de lúpulo porque tiene las condiciones ideales para su producción y probar diferentes matices. Los jóvenes impulsados por la flexibilización de las restricciones impuestas por el gobierno nacional y cada vez más las cervecerías se consolidan como “el lugar” para la juntarse a pasar un buen momento rodeados de amigos, pagar mas por un buen producto no es un problema y apuestan a más y mejores sabores. Se ha definido que la unidad de crecimiento sean los litros, ya que tomar la venta a precio al público se daría por efecto mismo de la inflación.

*Objetivos Específicos.*

- 1) “Incorporar 4 nuevos locales para aumentar la presencia de la marca en las principales ciudades por medio locales propios durante los próximos 3 años”.

Justificación:

Tomando como ejemplo a los pioneros de esta industria los cuales se instalaron dentro de las principales ciudades del país y desde ahí se consolidaron y expandieron su negocio por el resto del país. Situarse en ciudades con una alta participación de la población de jóvenes, como lo son las ciudades cabeceras en donde los jóvenes van a estudiar como lo son Córdoba capital, Rosario, zona norte del GBA y CABA, las hacen una tierra fértil para el crecimiento de la marca dentro de la cabeza de los consumidores es fundamental para hacer los cimientos para el crecimiento en el futuro. Son ellos los que se sienten atraídos a salir y compartir con amigos una cerveza. Si bien estarían definidas las plazas podrían sufrir cambios ante el posterior estudio de mercado de consultora a la cual se le asignará esta tarea, tendrá como misión ratificar o rectificar si las ciudades son las correctas de acuerdo al “público meta” establecido previamente por la dirección del presente proyecto.

- 2) “Incorporar 2 nuevos locales para aumentar la presencia de la marca en las principales ciudades mediante el crecimiento a través de franquicias para los próximos 3 años”.

Justificación:

En línea con la misma definición del objetivo anterior, en este caso, se sumaran 2 nuevos locales al resto de locales, pero por medio de un nuevo modelo, el modelo de “franquicias”, tal como ya se conoce como es el modelo de negocios, en el cual la marca cede los derechos de explotación de la marca, del producto y del modelo de venta, cuidando los estándares de calidad y de servicio al cliente, sin tener la necesidad de tomar deuda para las aperturas sino apalancándose en las inversiones de los franquiciados quienes invertirán un monto por dicha explotación.

- 3) “Aumentar la producción a 1 millón de litros de cerveza, mediante la ampliación de la planta y la mejora en la productividad por medio de la incorporación de la filosofía LEAN MANAGEMENT para diciembre del año 2023”.

#### Justificación:

Es vital que la fábrica pueda acompañar el crecimiento esperado para los nuevos locales. Para ello se trabajará en el modelo de la ampliación de la fábrica porque se considera que si bien la actual fábrica puede aumentar su capacidad instalada, aún debe ampliarse para poder alcanzar la producción esperada. Ahora bien, no se dejará de lado la incorporación de la filosofía LEAN ideal para alcanzar la reducción de desperdicios que puede tener el proceso en la actualidad para transformarlos en tareas que aporten valor al proceso productivo, reduciendo inventarios, produciendo de manera armoniosa en función de la demanda con la mente puesta en la “Mejora Continua”, tomando uno de los pilares de esta filosofía como lo es el JIT (Just In Time) para adecuar todo el proceso de acuerdo con cada flujo.

- 4) “Capacitar al 100% del personal, en filosofía LEAN y Servicio al Cliente, para aumentar la eficiencia, disminuir desperdicios y tener un servicio al cliente de excelencia, incorporando esta filosofía como parte del trabajo diario, para finales de diciembre de 2022”.

#### Justificación:

Como se ha mencionado en el marco teórico del presente reporte, una parte fundamental de la planificación es capacitar a todo el personal en los nuevos procesos ya sea en la filosofía Lean que está orientada a la reducción de aquellas tareas que se deben realizar pero que no aportan valor alguno, al cliente y transformarlas en tareas que aporten al crecimiento de aquellas que Sí son valoradas por los clientes, al referirse a clientes, lo hace a clientes internos (misma empresa) o a los clientes externos (Clientes). Otro punto dentro de este objetivo se encuentra también la capacitación en Atención al cliente, pero no una capacitación tradicional, sino entender cuáles son las cosas valoradas por los clientes, tomarlas y potenciarlas, para tener un servicio diferenciador contra la competencia, enumerados trabajos sobre experiencia del cliente, reportan que un cliente satisfecho aumenta las posibilidades de recompra, es decir, el cliente vuelve a comprar en un lugar en el cual se siente a gusto y completan sus necesidades. Por el contrario, un cliente que no tiene una buena experiencia se lo comenta por lo menos a 10 personas, por lo que es fundamental desarrollar una “Cultura de vocación hacia el cliente”, esto se traducirá en más y mejores ventas, construyendo el incremento de ventas desde este punto.

El alcance a nivel geográfico en donde se desarrollarán estos planes será por el momento, en esta primera fase de implementación las provincias de Buenos Aires, Ciudad autónoma de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé. La visión general es la expansión dentro de todo el territorio nacional.

El alcance temporal será desde Julio del presente año 2022 hasta diciembre del 2025.

### ***Planes de acción***

#### *Plan de Acción Nro 1*

Como se expuso en la declaración del objetivo N°1, la incorporación de 4 nuevos locales representa un gran desafío para la empresa ya que impulsa a la empresa a salir de su zona de confort en Córdoba para salir a competir a las principales ciudades del país, en la actualidad marcas como “Hormiga Negra” para citar un competidor esta con un fuerte plan de expansión. En cada local nuevo que se incorpora puede observarse la gran aceptación que tiene y los fines de semana tienen capacidad completa y se dificulta el poder tomar una cerveza; con esta declaración se afirma más el concepto que es un mercado en constante crecimiento y con gran aceptación de los clientes.

El proceso de comienza con la preselección de diferentes consultoras especialistas en análisis de mercado y desarrollo inmobiliario. De esa preselección quedará una terna final en donde la dirección de la empresa por medio de sus directores definirá con cual se llevará el proyecto adelante, teniendo que será un plan de expansión para los próximos 5 años, pero comenzando con un plan para los 3 primeros años para finales del año 2025. Se presentará cual es el plan de negocios y cuál es el proyecto de expansión. Esta consultora tendrá a su cargo no solo el asesoramiento y el estudio de mercado, sino que también deberá gestionar los posibles alquileres y las habilitaciones para los locales. Adicionalmente se sumará una agencia de Marketing que trabajará con la primera consultora en todo lo referido al “visual merchandising” de la marca y como traducir la marca en los locales. Como así también el apoyo para la campaña de apertura de los diferentes locales. Si bien se comienza con 4 locales, se le pedirá a ambas consultoras definir un manual de implementación para tener un modelo estándar puesta en marcha, es decir, como se analizará el mercado, como se definirá la ubicación,

tramites, decoración, tipo de mobiliarios y adecuación para cada apertura. Se definirán estándares para 3 tipos de locales, de acuerdo con el espacio para cada local. Dentro del modelo para el desarrollo del proyecto, se harán 2 revisiones intermedias, la primera a las dos semanas, en donde se revisarán cada uno de los inputs dados por la dirección y direccionamiento del proyecto; a la segunda revisión se hará al final de la cuarta semana en donde se revisarán los puntos corregidos en la primera revisión y los avances del proyecto, la idea es poder ir trabajando en un modelo en cual se vaya actualizando y corrigiendo a medida que avanza.

Juntamente con la consultora que tendrá a cargo todo el proceso, se le sumará al equipo una empresa constructora que será la encargada con la agencia de Marketing de toda la puesta a punto de los locales.

La estructura de personal estará a cargo de la dirección de la empresa, a continuación, se expone cual sería la estructura mínima de operación para cada local que sería la siguiente:

- Mandos medios.
  - Encargado de salón (trabaja de 11 a 20hs)
  - Supervisor de salón turno vespertino (trabaja de 15 a 01hs).
- Personal Operativo.
  - Cocinero (trabaja de 11 a 15hs y de 18 a 01hs).
  - Ayudante de cocina (Trabaja de 11 a 15hs y de 18 a 01hs).
  - Bar tender Part Time (turno mañana de 11 a 16hs).
  - Bar tender Full Time (turno tarde 16 a 01hs).
  - 3 Mozos Full Time (distribuidos 1 turno mañana de 11 a 19hs y 2 turno tarde de 17 a 01hs).
  - 4 Mozos Part Time (2 por turno para reforzar los fines de semana, turno mañana de 11 a 19hs y turno tarde de 17 a 01hs).

Definida la consultora que tendrá a su cargo la expansión de los locales, comienza el proceso de puesta en marcha del plan, como fue detallado, la consultora deberá traer una preselección de las locaciones en donde se emplazaran las nuevas cervecerías. Se implementó un plan de trabajo en el cual hacen reuniones semanales, en las mismas se miden los avances y se va readecuando de acuerdo a las necesidades propuestas por la gerencia de la empresa. De esta manera se trabaja en un plan que se va

adaptando a las necesidades y no se presenta un plan final el cual luego es complejo de cambiar.

Luego de la preselección de los locales, la consultora comienza con el trabajo de contactar inmobiliarias para revisar cuales son los costos y las disponibilidades de cada locación para ajustar en caso de avanzar con cada plaza dentro de los plazos establecidos o bien si es necesario readaptar las nuevas fechas al plan trazado desde un comienzo. Avanzado en la preselección de los locales realiza la presentación al directorio y se definen los locales y se generan las señas correspondientes.

Definidas las locaciones se contacta a la consultora de marketing y al estudio de arquitectura para que se presenten en las futuras locaciones para hacer las mediciones y hacer la propuesta de layout del local tanto de mobiliarios como de visual merchandising. Todo el proceso no debe demorar más de 28 días desde que comienza con la toma de medidas hasta la definición del modelo final. Como se ha mencionado al principio de este plan de implementación deben confeccionar como serán los modelos estándares de los tipos de locales. Por ello en esta etapa se puede demorar mas tiempo, para futuras aperturas, este tiempo se reduce porque directamente se toman las medidas y se adecua al local en el “tipo de clúster” determinado para esa zona y superficie.

Con la definición del layout, el estudio de arquitectura se pone en contacto con diferentes constructoras para llevar adelante las reformas correspondientes para la puesta en marcha. Se le aclara al estudio de arquitectura que cualquier tipo de implementación no puede durar más de 60 días corridos desde que comienza hasta que finaliza la obra. Así como hay un “master plan” de implementación de locales, el estudio de arquitectura debe presentar a la consultora y la dirección, como será el plan de ejecución de las obras para cumplir con el tiempo estimado.

A medida que se comienzan con las obras, el equipo de recursos humanos comienza con la selección de personal, de acuerdo con el plan de personal ya establecido para el local. Idealmente se espera que los encargados ingresen 45 días antes de la apertura del local y en los próximos 15 días deben ellos mismos en conjunto con el departamento de recursos humanos seguir con la contratación del resto de los integrantes del equipo. Para poder tenerlos a disposición 10 antes de la apertura del local, para poder capacitarlos en las diferentes tareas y así también en la “cultura de atención al cliente”.

A continuación, se presenta el cuadro con las fechas y actividades para la implementación de este primer objetivo, hay que tener en cuenta que se divide en dos etapas:

- Primera Etapa → Búsqueda y Selección de las consultoras que llevarán a cabo la implementación del proyecto.
- Segunda Etapa → La puesta en marcha de la propuesta.

### Primera Etapa

Descripción de la tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Area	Responsable		
Preselección de consultoras	01/07/2022	15/07/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de tema y comunicación a las mismas	16/07/2022	18/07/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de la consultora elegida y comunicación a la misma	25/07/2022	25/07/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Presentación del proyecto y plan de negocios	01/08/2022	01/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas, proyector y sala de reuniones	
Elaboración de la propuesta	02/08/2022	16/09/2022	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Busqueda de consultora de arquitectura	02/08/2022	02/09/2022	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Presentación del estudio y coordinación de puesta en marcha	03/09/2022	10/09/2022	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Primera presentación del proyecto. Se revisan avances y se proponen modificaciones.	16/08/2022	16/08/2022	Consultora/ Dirección	Gte comercial consultora  José (Socio Fundador)	Personas, proyector y sala de reuniones	
Preselección de agencias de MKT.	15/07/2022	30/07/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de tema y comunicación a las mismas	31/07/2022	02/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de la agencia elegida y comunicación a la misma	03/08/2022	03/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Presentación del proyecto y plan de negocios a la agencia de MKT	09/08/2022	09/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas, proyector y sala de reuniones	
Elaboración de la propuesta	10/08/2022	25/08/2022	Agencia de MKT	Gte comercial de la agencia	Personas, proyector y sala de reuniones	
Segunda presentación del proyecto. Se revisan avances y se proponen modificaciones finales.	31/08/2022	31/08/2022	Consultora + Dirección + Agencia de MKT	Gte comercial consultora  José (Socio Fundador)	Personas, proyector y sala de reuniones	
Presentación final del plan de implementación.	15/09/2022	15/09/2022	Consultora + Dirección + Agencia de MKT	Gte comercial consultora  José (Socio Fundador)	Personas, proyector y sala de reuniones	

### Segunda Etapa

Descripción de la tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Area	Responsable		
Contacto con las inmobiliarias por las locaciones pre-seleccionadas.	02/10/2022	17/10/2022	Consultora	Gte Operaciones Consultora	Personas, Vehículos, sala de reuniones (inmobiliarias).	Inmobiliaria
Cierre de contratos de locación	24/10/2022	29/10/2022	Consultora	Gte Operaciones Consultora	Personas, Vehículos, sala de reuniones.	
Contacto con estudio de arquitectura y agencia de MKT	31/10/2022	02/11/2022	Consultora + agencia de Mkt + estudio de arq.	Gte Operaciones Consultora	Personas, sala de reuniones	
Visita In-Stu de las locaciones por parte de la agencia de MKT y estudio de Arquitectura.	03/11/2022	10/11/2022	Agencia de MKT y estudio de Arq.	Gte Operaciones + Jefe de Obras (estudio Arq)	Personas, Vehículos, Herramientas de medición.	
Desarrollo de la propuesta	11/11/2022	25/11/2022	Agencia de MKT y estudio de Arq.	Jefe Creativo + Jefe de Proyectos del estudio de Arq.	Personas, proyectores, Pcs y Sala de reuniones	
1° Presentación a la dirección del local	26/11/2022	26/11/2022	Dirección+Agencia de Mkt + estudio de Arq.	Gte Comercial de Agencia de MKT	Personas, Proyector y sala de reuniones	
Correcciones y presentación Final	27/11/2022	11/12/2022	Agencia de MKT y estudio de Arq.	Jefe Creativo + Jefe de Proyectos del estudio de Arq.	Personas, proyectores, Pcs y Sala de reuniones	
Presentación Final del/los local/es. Coordinación y redefinición de las fechas de apertura de los locales.	12/12/2022	12/12/2022	Dirección+Agencia de Mkt + estudio de Arq.	Gte Comercial de Agencia de MKT	Personas, Proyector y sala de reuniones	
Posesión del primer local   Comienzo de las Obras	02/01/2023	02/01/2023	Estudio de Arq.	Jefe de Obra	Personas, maquinas y herramientas de construcción.	Personal subcontratado de construcción.
Contacto de Proveedores (carpinteros, Pintores y decoradores).	02/01/2023	07/01/2023	Estudio de Arq. + Agencia de MKT	Jefe de Obra	Personas, pcs y oficinas.	

Lanzamiento y comienzo del proceso de selección de Personal	02/01/2023	16/01/2023	José (Fundador) + Consultora de RRHH	Consultora de RRHH	Personas, pcs y oficinas.	
1° Visita a obra y verificación de avances de obra.	16/01/2023	16/01/2023	José (Fundador) + Consultora + Agencia de Mkt + Estudio de Arq.	Jefe de Obra + Gte de Operaciones de Consultora	Personas y vehiculos	
Incorporación de los mandos medios del local + Inducción + Capacitación.	23/01/2023	23/01/2023	Consultora de RRHH	Consultora de RRHH	Personas, Proyector y sala de reuniones.	
2° Visita a obra y verificación de avances de obra.	30/01/2023	30/01/2023	José (Fundador) + Consultora + Agencia de Mkt + Estudio de Arq.	Jefe de Obra + Gte de Operaciones de Consultora	Personas y vehiculos	
Incorporación del resto del equipo de la cervecería (Cocineros, Mozos, bartenders).	30/01/2023	04/02/2023	Consultora de RRHH	Consultora de RRHH	Personas, Proyector y sala de reuniones.	
3° Visita a obra y verificación de avances de obra.	13/02/2023	13/02/2023	José (Fundador) + Consultora + Agencia de Mkt + Estudio de Arq.	Jefe de Obra + Gte de Operaciones de Consultora	Personas y vehiculos	
Entrega de Obra   Limpieza final y puesta a punto del local.	20/02/2023	20/02/2023	Consultora + Agencia de Mkt + Estudio de Arq.	Jefe de Obra + Gte de Operaciones de Consultora	Personas y vehiculos	
"Gran Inauguración" - GoLive	23/02/2023	23/02/2023	José (Fundador) + Consultora Mercados + Agencia de MKT + Estudio Arq. + Consultora de RRHH.	Consultora de Mercados	Personas	



### *Plan de Acción Nro 2*

Para el segundo objetivo, se ha decidido: incorporar 2 nuevos locales por medio de la incorporación de locales a través de franquicias. Como ya se ha desarrollado en el plan de acción anterior, todo lo referido a la implementación de los locales ya está definido, cambia el formato de la propiedad de los locales, para este caso se contratará a una consultora especializada en el desarrollo de franquicias, la misma tendrá como misión desarrollar el formato, controles y estándares necesarios para su puesta en marcha.

Al igual que para la consultora encargada del análisis de mercado, se contactarán a las referentes del mercado, se realizará una preselección y quedará una terna final en la cual, de acuerdo a los costos y calidad del servicio, la dirección determinará cual será la encargada de llevar el proceso adelante. Una vez realizada la selección de la consultora la dirección se reunirá con la misma, dándole el feedback necesario para que la misma comience con un trabajo preliminar el cual irá perfeccionándose con las diferentes reuniones de seguimiento, llegando a un entregable final después de 8 semanas. Tendrá también apoyo de la consultora que se encarga de la implementación de locales, en cuanto a todos los puntos que fueron desarrollándose en la implementación de los locales propios. Es fundamental contar con esta experiencia, la cual dará la perspectiva transversal de la implementación de los locales.

Definido el modelo de franquicia y los costos que tendrá poder poner en marcha un local, la agencia de marketing que se encarga de la visual tendrá la misión de generar un plan de comunicación del modelo y la posible adquisición de franquiciados. El plan consta de dos verticales, el primero, es la realización de un evento para inversores, emprendedores y conocidos que quieran tener un local propio, comprando el modelo de franquicia. Por otro lado, el segundo vertical es que se contactará con las principales revistas especializadas en franquicias, como por ejemplo “GAF”, Guía Argentina de Franquicias, la cual es una guía anual en donde se muestran y se proponen los diferentes negocios de franquicias, en la cual cada inversor puede determinar cuál es el seguimiento o negocio que considera más atractivo.

Dentro del plan de expansión por medio de franquicias, la consultora debe tener muy en claro y transmitir que más allá del modelo en sí mismo, el principal punto que los franquiciados deben tener en cuenta que la calidad del servicio al cliente, debe ser de

excelencia, velando por la “experiencia de los clientes”, este punto es muy importante y tiene que quedar muy claro desde el primer momento.

Hay que tener en cuenta que dentro del plan de franquicias se establece cuales serán los avales que debería presentar cada franquiciado para poder acceder a la misma.

La dirección de la empresa se reserva el derecho de aceptar o no a un franquiciado.

Descripción de la tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Area	Responsable		
Preselección de consultoras	06/03/2023	17/03/2023	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de tema y comunicación a las mismas	20/03/2023	25/03/2023	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de la consultora elegida y comunicación a la misma	28/03/2023	28/03/2023	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Presentación del proyecto y plan de negocios	31/03/2023	31/03/2023	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas, proyector y sala de reuniones	
Elaboración de la propuesta	04/04/2023	02/05/2023	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
1º Presentación de avances de la propuesta	18/04/2023	18/04/2023	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
2º Presentación de avances y últimos detalles para la presentación final.	02/05/2023	02/05/2023	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Presentación Final del proyecto	16/05/2023	16/05/2023	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Contacto de posibles inversores - emprendedores.	18/05/2023	01/06/2023	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, Pcs y teléfonos.	
Meeting "presentación del proyecto".	16/06/2023	16/06/2023	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de conferencia de un hotel.	Servicio de Catering y locación para el evento.
Inscripción de aspirantes a la franquicia.	16/06/2023	16/06/2023	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas	
Análisis y proceso de selección de futuros franquiciados	30/06/2023	30/06/2023	Consultora + Dirección	Gte Comercial de la consultora + Directorio	Personas, proyector y sala de reuniones	
Comunicación a los franquiciados	03/07/2023	08/07/2023	Consultora + Dirección	Gte Comercial de la consultora + Directorio	Personas + salas de reuniones	
Bienvenida y comienzo con la segunda etapa del objetivo nro 1 (Puesta en marcha de un local)	11/07/2023	11/07/2023	Consultora	Gte Comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	

A este plan de implementación hay que adicionarle una segunda etapa de implementación, que es idéntica a la segunda etapa del primer plan de acción, que es básicamente la implementación y puesta en marcha de los locales.

### *Plan de Acción Nro 3*

Este objetivo tiene como finalidad poder acompañar el crecimiento de los locales desde el incremento de la producción de litros de cerveza, apalancado en la incorporación de la “filosofía LEAN MANAGEMENT”, en principio comienza con una

evaluación de la situación actual del proceso general de la producción de cerveza y todos los subprocesos que acompañan al mismo.

Como puntapié inicial de este objetivo se contactarán varias consultoras especialistas en el tema, se generará la terna y se definirá cual será la encargada de llevar adelante este proceso de transformación. Será la encargada también de acompañar y hacer el seguimiento necesario para su continuo desarrollo. Para esto hay que tener presente que esta filosofía no tiene un punto final, sino que continuamente busca ser más eficiente y productivo.

La consultora elegida para la realización de esta tarea comenzará haciendo un relevamiento de los procesos de la fábrica y estará en contacto también con los empleados para comprender cuales son las tareas desarrolladas para la elaboración de la cerveza. Para este tipo de relevamientos, de acuerdo a sondeos realizados con diferentes consultoras, estiman un presupuesto de 40 horas, para hacer un relevamiento estándar, ahora para hacer un relevamiento más exhaustivo este relevamiento, diagnóstico y puesta en marcha calculan 80 horas, más el plan de seguimiento semanal o quincenal de 8 horas, este último punto es fundamental para no quedar solo en un relevamiento y diagnóstico, sino en generar una cultura de mejora continua, para un comienzo y fortalecimiento del plan, estas reuniones de seguimiento serán semanales dentro del primer semestre y luego continuaran siendo quincenales, de ser necesario, este plan puede readaptarse.

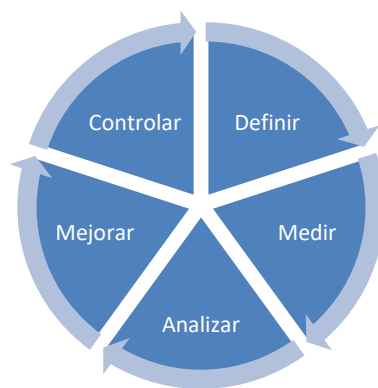
La consultora comienza con una primera reunión con los directivos y mandos medios de la fábrica para poder entender la operación a nivel macro, se relevaran los principales indicadores (producción, productividad, abastecimiento y despacho) y por otro lado el repaso de los flujos que intervienen en el proceso productivo, es decir, desde que comienza la demanda desde los locales, siguiendo por el departamento de compras (insumos), producción, almacenamiento y distribución. La consultora genera para la próxima semana como será el plan para relevar todos los procesos insitu como así también quienes serán los actores intervinientes en cada uno de los procesos. Es fundamental que la dirección comprenda que para el éxito de este tipo de implementaciones es la participación de todos.

La implementación de este tipo de filosofías es por medio de talleres específicos de cada uno de los procesos. Cada taller tiene una duración de 2 días. El primer día se

da una pequeña inducción de la metodología Lean y a la “mejora de procesos”, entendiéndose cual es la filosofía se repasa el/los proceso/s por todos los intervinientes; el proceso en general será el siguiente:

- Repaso y revisión del proceso actual.
- Se repasan los indicadores que miden cada parte del proceso.
- Se revisa in-situ cada parte del proceso y se validan los indicadores.
- Se reúne el equipo y se expone como debería ser el proceso óptimo.
- Se trabaja con el equipo y se genera un nuevo proceso que es un híbrido entre el proceso óptimo y el proceso adaptado con mejoras que se incorporará.
- En esa redefinición del proceso, se establecen que cambios son de implementación instantánea (quicks wins) y que cambios llevan de tiempo e inversiones.
- Se establecen períodos de tiempo para saber si se está cumpliendo con la mejora o bien hay que readecuar el plan para obtener los resultados esperados.
- Obtenido el resultado esperado, se establece como proceso “ideal” y se prosigue actuando con ese procedimiento, pero sin descuidar que si transitando el proceso, se identifican mejoras, se vuelven a implementar.

Dentro de la filosofía “lean” existen algunas técnicas de implementación, se recomienda la metodología DMAIC:



Al describir la implementación por medio de la consultora, se realizarán reuniones semanales para dar seguimiento a los planes de acción y fortalecimiento de la “cultura de Mejora Continua”.

Descripción de la tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Area	Responsable		
Preselección de consultoras	01/08/2022	12/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de tema y comunicación a las mismas	15/08/2022	18/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de la consultora elegida y comunicación a la misma	22/08/2022	22/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Presentación del proyecto y plan de negocios	24/08/2022	24/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas, proyector y sala de reuniones	
Reuniones y relevamiento en la fábrica.	25/08/2022	01/09/2022	Consultora	Gte Operaciones de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Elaboración de la propuesta	25/08/2022	08/09/2022	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Presentación y resultados del relevamiento.	15/09/2022	15/09/2022	Consultora	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Talleres con las diferentes áreas e implementaciones.	19/09/2022	03/10/2022	Consultora + Todas las areas	Gte Operaciones de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Reunión de seguimiento y avances de las implementaciones	17/10/2022	17/10/2022	Consultora + Dirección	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Reunión semanal de seguimiento de implementaciones.	24/10/2022	Semanalmente	Consultora	Gte Operaciones de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	
Reunión Mensual con Dirección para la comunicación y seguimiento.	16/11/2022	Mensualmente	Consultora + Dirección	Gte comercial de la consultora	Personas, proyector y sala de reuniones	

#### *Plan de Acción Nro 4*

El siguiente plan de acción se dividirá en dos: la primera parte, será la capacitación en “Excelencia en atención al cliente”, basándonos en la experiencia de Starbucks en la cual después de su expansión a gran escala, perdió el rumbo en cuanto a la calidad de atención al cliente, fue por ello que su director ejecutivo decidió cerrar las sucursales por unos días y recapacitar a toda la compañía en la calidad de atención al cliente, volviendo a las bases que llevaron al éxito de la cadena. En línea a esa dirección es que será fundamental que todos los colaboradores de la empresa entiendan lo importante que es un cliente contento y con sus expectativas cumplidas.

Al igual que en los objetivos anteriores se contactarán consultoras especialistas en capacitación, enfocadas en atención al cliente. Se analizarán todas las propuestas y presupuestos. La dirección elegirá la que cumpla con todos los requerimientos y a un costo lógico para la propuesta.

El plan consistirá en preparar una serie de actividades convencionales de capacitaciones sobre diferentes temáticas sobre la “experiencia del cliente”. Para comenzar se generará un diagnóstico para identificar en qué situación se encuentra la

compañía. Luego establecido el diagnóstico, presentará el plan de capacitación que se empleará para capacitar a los diferentes equipos, cabe mencionar que este plan de capacitación será integral a toda la compañía, todos tienen que ser conscientes que a pesar de estar en contacto con el cliente final o no, todos contribuyen en mejorar la experiencia de estos, por esa razón es fundamental el compromiso de todos para realizar estas actividades.

Como segunda parte se implementará la “Capacitación en Filosofía Lean Management”, estas capacitaciones estarán a cargo de la consultora que se encargará de la puesta en marcha del tercer objetivo. Como se describió en ese punto, la consultora tendrá a cargo realizar un diagnóstico y en función de ello confeccionará un plan de instrumentación de esta capacitación. Definido el alcance (en realidad toda la población de colaboradores de la empresa), se definirá con la dirección los tiempos de implementación, hay que aclarar que esta capacitación no es la misma de introducción a Lean Management de cada uno de los talleres que se informó en el desarrollo de ese plan de acción. Se centrará en la mejora continua y que la filosofía aplica a todos los ámbitos de la empresa, ya que por ejemplo puede hacerse Lean dentro de la oficina ordenando el trabajo diario, estableciendo prioridades y quitando tareas que no generan valor por aquellas que aportan valor y que enriquecen los procesos, o bien mejorando la productividad y eficiencia.

Las capacitaciones se darán en una misma jornada, es decir, será 1 día de capacitación dividida en dos, la primera parte en “Excelencia en Atención al Cliente” y la segunda parte en “Filosofía Lean Management”.

Fechas y actividades para la implementación de este plan. Como se detallo en el desarrollo de este plan, se divide en dos:

- Capacitación en “Excelencia de Atención al Cliente”.
- Capacitación en “Incorporación de filosofía Lean Management” como “ADN” de la Mejora Continua.

## Implementación de capacitaciones en Excelencia en Atención al Cliente.

Descripción de la tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Area	Responsable		
Preselección de consultoras	05/09/2022	16/09/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de terna y comunicación a las mismas	19/09/2022	24/09/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Definición de la consultora elegida y comunicación a la misma	26/09/2022	29/09/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Presentación del proyecto y plan de negocios	03/10/2022	03/10/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas, proyector y sala de reuniones	
Reunión con la dirección y la consultora de RRHH.	04/10/2022	07/10/2022	Consultora + Dirección + Consultora de RRHH	Responsable de consultora de Capacitación.	Personas, proyector y sala de reuniones	
Elaboración de la propuesta	07/10/2022	14/10/2022	Consultora	Responsable de la consultora.	Personas, proyector y sala de reuniones	
Presentación, resultados y fechas de implementación.	17/10/2022	17/10/2022	Consultora	Responsable de la consultora.	Personas, proyector y sala de reuniones	
Go-Live del plan de capacitación	24/10/2022	31/10/2022	Consultora	Responsable de la consultora.	Personas, proyector y sala de reuniones	
A medida que comienzan las aperturas de locales. La consultora debe capacitar al personal que ingresa.	24/01/2023	24/01/2023	Consultora	Responsable de la consultora.	Personas, proyector y sala de reuniones	

Para este último hito, se tomo el ejemplo de la 1° apertura planeada para el próximo año. A medida que se confirmen las fechas de apertura de los locales, la consultora deberá planificar una capacitación para todos los ingresantes.

## Implementación de capacitaciones en Lean Management.

Descripción de la tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Area	Responsable		
Definición de la consultora elegida y comunicación a la misma.*	22/08/2022	22/08/2022	Dirección	José (Socio Fundador)	Personas y sala de reuniones	
Reunión con la dirección, consultora de RRHH y consultora de Capacitación.	24/08/2022	24/08/2022	Consultora + Dirección + Consultora de RRHH	Responsable de consultora LEAN	Personas, proyector y sala de reuniones	
Elaboración de la propuesta	25/08/2022	08/09/2022	Consultora	Gte Operaciones de la consultora.	Personas, proyector y sala de reuniones	
Presentación, resultados y fechas de implementación.	15/09/2022	15/09/2022	Consultora	Gte Operaciones de la consultora.	Personas, proyector y sala de reuniones	
Go-Live del plan de capacitación	24/10/2022	31/10/2022	Consultora	Gte Operaciones de la consultora.	Personas, proyector y sala de reuniones	
A medida que comienzan las aperturas de locales. La consultora debe capacitar al personal que ingresa. **	24/01/2023	24/01/2023	Consultora	Responsable de la consultora.	Personas, proyector y sala de reuniones	

\* la consultora elegida, es la misma que lleva adelante la implementación de metodologías Lean en la fábrica.

\*\* Para este último hito, se tomo el ejemplo de la 1° apertura planeada para el próximo año. A medida que se confirmen las fechas de apertura de los locales, la consultora deberá planificar una capacitación para todos los ingresantes.







[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hSQnnh285irbpUeoz7Qkw905\\_Z6QXn\\_zj/edit?usp=sharing&ouid=115420896292484227003&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hSQnnh285irbpUeoz7Qkw905_Z6QXn_zj/edit?usp=sharing&ouid=115420896292484227003&rtpof=true&sd=true)

## Presupuesto Plan de Implementación Nro 1

### Desglose de Costos Plan de Acción nro 1 --> 1° Etapa Selección de Consultoras

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal
Costo Preselección y análisis de Consultoras			\$ 201.923
Costo Definición de Consultora			\$ 100.962
Costo Reunión de Comunicación de Plan de Negocios			\$ 129.371
Costo elaboración Plan de Implementación			\$ 2.366.719
Costo Reunión presentación			\$ 46.384
Costo Reunión Seguimiento y avances del Plan de Implementación			\$ 38.811
Costo Preselección y análisis de Consultoras			\$ 201.923
Costo Definición de Consultora			\$ 100.962
Costo Reunión de Comunicación de Plan de Negocios			\$ 124.112
Costo elaboración Plan de Implementación			\$ 883.575
Costo Reunión presentación			\$ 121.586
<b>Costo Total del 1er Plan de Acción --&gt; 1° Etapa "Selección de consultoras"</b>			<b>\$ 4.316.327</b>

### Costos de Reuniones de Seguimientos e Implementaciones

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal
Costo Reunión Propuesta de Local			\$ 118.676
Costo Reunión Avances, Seguimiento y Correcciones			\$ 118.676
Costo Reunión PROPUESTA FINAL			\$ 118.676
<b>Costo Total del 1er Plan de Acción --&gt; 1° Etapa "Reuniones de Seguimiento"</b>			<b>\$ 356.027</b>

## Costo de los alquileres de los locales, refacciones y Gasto Personal

Dirección	Sup Cub. (m2)	Costo Mensual Actual	Fuente de Información	Fecha Aprox. Apertura
3 de Febrero 3800, Nuñez, CABA <a href="https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/alquiler-local-comercial-c-patio-nunez-49650785.html">https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/alquiler-local-comercial-c-patio-nunez-49650785.html</a>	195	\$ 315.563	ZonaProp	Enero 2023
Arenales 2090, Martínez, San Isidro <a href="https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/martinez-centro-unico-local-en-esquina-desarrollado-4895">https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/martinez-centro-unico-local-en-esquina-desarrollado-4895</a>	160	\$ 170.000	ZonaProp	Septiembre 2023
Buenos Aires 900, Nueva Córdoba, Córdoba <a href="https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/excelente-esquina-bs-as-y-larranaga-300-m-49818468.html">https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/excelente-esquina-bs-as-y-larranaga-300-m-49818468.html</a>	358	\$ 300.000	ZonaProp	Julio 2024
Santa Fé 1663, Rosario, Santa Fé <a href="https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/local-microcentro-49773515.html">https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/local-microcentro-49773515.html</a>	146	\$ 210.000	ZonaProp	Julio 2025

Local	Actividad	Un. M2	Costo USD	Subtotal Usd	Cotización Dólar	Subtotal Pesos
CABA	Obra de abañilería - Incluyen todos los trabajos para la refacción del local (Incluye materiales y tramites para la habilitación de cada local). Incluye tambien el mobiliario.	195	1200	234.000	\$ 210,38	\$ 49.227.750
GBA	Obra de abañilería - Incluyen todos los trabajos para la refacción del local (Incluye materiales y tramites para la habilitación de cada local). Incluye tambien el mobiliario.	160	1200	192.000	\$ 210,38	\$ 40.392.000
Córdoba	Obra de abañilería - Incluyen todos los trabajos para la refacción del local (Incluye materiales y tramites para la habilitación de cada local). Incluye tambien el mobiliario.	358	1200	429.600	\$ 210,38	\$ 90.377.100
Rosario	Obra de abañilería - Incluyen todos los trabajos para la refacción del local (Incluye materiales y tramites para la habilitación de cada local). Incluye tambien el mobiliario.	146	1200	175.200	\$ 210,38	\$ 36.857.700

## Presupuesto Plan de Implementación Nro 2.

Para la cotización de este presupuesto, hay que tener en cuenta que los servicios de catering no tienen precios on-line, y se tomó como dato el de un servicio de

catering en mercado libre que ofrece servicio de Catering de pizzas, se aplico un diferencial de 23% para alcanzar el precio de \$800.00 por persona.

#### Desglose de Costos Plan de Acción nro 2 --> 1°Etapa Selección de Consultoras

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal
Costo Preselección y análisis de Consultoras			\$ 201.923
Costo Definición de Consultora			\$ 100.962
Costo Reunión de Comunicación de Plan de Negocios			\$ 129.371
Costo elaboración Plan de Implementación			\$ 1.893.375
Costo Reunión presentación			\$ 123.689
Costo Reunión Seguimiento y avances del Plan de Implementación			\$ 103.497
Costo de contacto de inversores y emprendores			\$ 157.781
Costos principales del evento			\$ 130.000
Costo Reunión Seguimiento y avances del Plan de Implementación			\$ 155.246
Costo Reunión Presentación   Confirmación			\$ 103.497
<b>Costo Total del 2do Plan de Acción</b>			<b>\$ 3.099.342</b>

#### Presupuesto Plan de Acción Nro 3.

Para este presupuesto, hay que considerar que la primera inversión es la selección de la consultora, vista a fábrica y puesta en marcha de la “Mejora de Procesos”. La segunda parte de la cotización es de la reunión mensual con la dirección de la empresa para revisar los avances y próximos pasos a mejorar/implementar. Lo mismo sucede con las reuniones semanales con los equipos, como se mencionó en el plan de acción, la perspectiva es en una primera instancia hacerlo por 6 meses, pero si al revisar los resultados, son los esperados por la dirección dejarlo de forma permanente.

### Desglose de Costos Plan de Acción nro 3

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal
Costo Preselección y análisis de Consultoras			\$ 131.731
Costo Definición de Consultora			\$ 65.865
Costo Reunión de Comunicación de Plan de Negocios			\$ 117.083
Costo total Reunión			\$ 684.512
Costo elaboración Plan de Implementación			\$ 336.600
Costo Reunión presentación Plan de Implementación			\$ 35.125
Costo del personal afectado a la capacitación e Implementación			\$ 922.839
Costo Reunión Resultados y seguimiento**			\$ 35.125
<b>Costo Total del 3er Plan de Acción</b>			<b>\$ 2.328.880</b>

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal
Implementación Plan de Capacitación - 4 horas diarias - 10 días de la semana	24		
Costo Hora Consultora Ingeniería de Procesos		\$ 16.830	\$ 403.920
Costo personal Administración Jornada de Seguimiento	6	\$ 7.452	\$ 44.712
Costo personal Producción Jornada de Seguimiento	12	\$ 8.511	\$ 51.067
Costo personal Comercial Jornada de Seguimiento	6	\$ 6.731	\$ 40.385
<b>Costo del personal afectado a la capacitación e Implementación</b>			<b>\$ 540.083</b>

<b>Costo Semanal promedio de la reunion de seguimiento</b>	<b>\$ 135.021</b>
--	-------------------

### Costo total del Plan de Acción Nro 3

Actividad	Costo Unit	Costo
1ª Etapa Puesta en Marcha   implementación   Primeros resultados	1	\$ 2.328.880
<b>Costo Total del Plan de Acción nro 3</b>		<b>\$ 2.328.880</b>

### Costo Mantenimiento del Plan de Acción Nro 3

Actividad	Un.	Costo Un.	Subtotal
Reuniones de seguimiento Semanales	4	\$ 135.021	\$ 540.083
Reuniones de Repaso de resultados con la dirección de la empresa**	1	\$ 35.125	\$ 35.125
<b>Costo Total del Plan de Acción nro 3</b>			<b>\$ 575.208</b>

<b>Costo Total del 3 er Plan de Acción</b>	<b>\$ 2.904.087</b>
--	---------------------

### Presupuesto Plan de acción Nro 4

Como se detalló en el plan de acción la capacitación es fundamental para el cumplimiento de cualquier plan estratégico. Tener un objetivo claro sobre la experiencia de los clientes sumado la incorporación de la mejora de procesos potenciará la eficiencia de los equipos, eliminando tareas que no agreguen valor para cambiarlas por aquellas sí agregan valor para los clientes.

### Desglose de Costos Plan de acción nro 4 --> 2da etapa

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal
Costo total Reunión			\$ 79.250
Costo elaboración Plan de Capacitación			\$ 168.300
Costo Reunión presentación Plan de Implementación			\$ 39.625
Costo Implementación Plan de Capacitación			\$ 270.343
<b>Costo Total del 4° Plan de Acción 2° Etapa Capacitación en LEAN Magement</b>			<b>\$ 557.518</b>

### Desglose de Costos Plan de acción nro 4 --> 1ra etapa

Actividad	Carga horaria	Costo	Subtotal
Costo Preselección y análisis de Consultoras			\$ 197.596
Costo Definición de Consultora			\$ 32.933
Costo total Reunión			\$ 47.693
Costo elaboración Plan de Capacitación			\$ 63.113
Costo Reunión presentación Plan de Implementación			\$ 23.847
Costo Implementación Plan de Capacitación			\$ 159.265
<b>Costo Total del 4° Plan de Acción 1° Etapa "Excelencia en Atención al cliente"</b>			<b>\$ 293.918</b>

### Costo total del Plan de Acción Nro 4

Actividad	Costo
1° Etapa	\$ 293.918
2° Etapa	\$ 557.518
<b>Costo Total del Plan de Acción nro 4</b>	<b>\$ 851.435</b>

Todos los presupuestos fueron realizados al día de la fecha y el valor del dólar fue tomado del sitio oficial del Banco de la Nación Argentina al día 14 de junio del corriente año. (Clarín.com.ar, 2022).

### *Análisis financiero*

Para el presente análisis financiero hay que tener en cuenta que los diferentes presupuestos son ajustados por inflación, el proyectado para el término del corriente año y estimaciones propias para los próximos años 2023, 2024 y 2025.

El costo de las inversiones necesarias para llevar adelante los diferentes planes de acción asciende a \$450.629.433 ajustados por inflación, por como se planteó el desarrollo del plan de acción no es necesario grandes sumas de inversiones para el comienzo del proyecto, mas bien para el desembolso mas importante ya se contará con dos locales que generan flujo necesario para poder amortizar esta inversión.

Cabe señalar que, para la imputación de los costos de las aperturas de los locales, se tomaron 3 criterios para poder amortizar las inversiones. Por ejemplo, para el primer caso y porque es el primero, los costos totales para esa apertura se dividirán en 5,

ya que hay gastos que se pueden ir imputando a medida que se avanzan con las implementaciones. Para el tercer local como el gasto es el más importante será dividido en 6, también porque hay actividades que se van desarrollando mientras avanza la obra. Por último, para el segundo y ultimo local el plan, las inversiones se hará en tres meses, también acompañando con los avances de las obras.

En los anexos están las aperturas de los flujos de cajas y los cálculos de VAN, TIR y ROI, se muestra un resumen para ilustrar los resultados. Los indicadores muestran que el proyecto es viable, ya que permite recuperar la inversión. En el archivo Excel el cual se deja el link para su posterior revisión en detalle, está el desarrollo del flujo mes a mes durante el período del proyecto y otra hoja con este resumen.

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hSQnh285irbpUeoz7Qkw905\\_Z6QXnj/edit?usp=sharing&ouid=115420896292484227003&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hSQnh285irbpUeoz7Qkw905_Z6QXnj/edit?usp=sharing&ouid=115420896292484227003&rtpof=true&sd=true)

		2022	2023	2024	2025
Beneficios Apertura Locales Propios		\$ -	\$ 112.951.341	\$ 389.567.634	\$ 764.929.076
Beneficios Apertura Locales Franquicia		\$ -	\$ 17.100.000	\$ 23.800.000	\$ -
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ 130.051.341</b>	<b>\$ 413.367.634</b>	<b>\$ 764.929.076</b>
Objetivo 1	P1 - Plan de Trabajo con Consultora	-\$ 4.657.317	\$ -	\$ -	\$ -
	P2 - Apertura Locales Propios	-\$ 36.017.655	-\$ 96.358.801	-\$ 188.944.175	-\$ 97.506.166
Objetivo 2	P1 - Plan de Trabajo con Consultora	\$ -	-\$ 4.767.820	\$ -	\$ -
Objetivo 3	P1 - Fee de Consultora Lean	-\$ 8.458.491	-\$ 12.933.045	\$ -	\$ -
Objetivo 4	P1 - Talleres de Capacitación	-\$ 985.962	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES TOTALES</b>		<b>-\$ 50.119.425</b>	<b>-\$ 114.059.666</b>	<b>-\$ 188.944.175</b>	<b>-\$ 97.506.166</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>-\$ 50.119.425</b>	<b>\$ 15.991.674</b>	<b>\$ 224.423.459</b>	<b>\$ 667.422.909</b>
IIGG (35%)		\$ -	-\$ 5.597.086	-\$ 78.548.211	-\$ 233.598.018
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>-\$ 50.119.425</b>	<b>\$ 10.394.588</b>	<b>\$ 145.875.248</b>	<b>\$ 433.824.891</b>

	Flujo de Fondos ACTUALIZADOS	Tasa Inflación	Factor	Factor Tasa Acum
2022	-\$ 39.672.368	26,3%	0,263	1,263
2023	\$ 5.578.491	60,0%	0,600	1,863
2024	\$ 62.304.349	47,8%	0,478	2,341
2025	\$ 153.874.991	47,8%	0,478	2,819

Indicadores del Proyecto	
VAN	\$ 182.085.462
TIR	96%
ROI	190%

## Conclusiones Finales y Recomendaciones.

Luego de haber transitado el presente reporte, en donde se ha analizado a la empresa dentro de su propia industria, en el contexto actual político y económico del país. A ella misma, analizando su cadena de valor y su perspectiva de crecimiento. Se llega a la conclusión que el crecimiento de la participación dentro del mercado de las cervezas artesanales, por medio de la estrategia de diferenciación es viable, ya que los diferentes indicadores que permiten evaluar el proyecto son favorables.

La planificación estratégica será clave para poder poner en marcha el proyecto, ser rigurosos con los diferentes tiempos y objetivos, es fundamental para éxito de este. No hay descuidar que toda planificación debe tener la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a entornos cambiantes. Si bien en la actualidad el país se encuentra en las fases finales de la pandemia del COVID 19, ha dejado el aprendizaje que hay que saber adaptarse para poder sobrellevar adelante este tipo de complicaciones.

El mercado de la cerveza artesanal es un mercado altamente competitivo, pero también es un mercado colaborativo. Argentina tiene proyecciones para crecer en superficie de cultivo de Cebada y es un territorio altamente propicio para desarrollo de nuevas variantes de Lúpulo y de esta manera generar productos de calidad y únicos muy valorados por los consumidores de este mercado. Todo este desarrollo no sería factible sin el apoyo del gobierno nacional por medio de su instituto de tecnología para potenciar estos cultivos.

El análisis de mercado dejó establecido que, si bien el poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que no se necesita de una suma importante de dinero para poder cambiar de una marca a otra. Estos consumidores demuestran una lealtad ante un producto considerado de calidad y pagan lo necesario para disfrutar del mismo. Es por ello por lo que es muy importante tener un producto de calidad que sea valorado por estos clientes. Generando la fidelidad necesaria para sostener el consumo periódico.

Como quedo detallado al final de capitulo anterior, la inversión necesaria es alta, pero de acuerdo con el desarrollo del plan de acción, estas se desembolsarán con el transcurrir del proyecto. La inversión total es de \$450.629.433 y el ROI es de \$1,90 de ganancia por cada peso invertido.

Por todo lo detallado en el presente reporte es que se recomienda a la empresa tomar el desafío de emprender en el crecimiento de la empresa por medio de la apertura de nuevos locales y de esta manera aumentar su participación de mercado. Hasta hoy la

empresa se ha consolidado como una empresa que fabrica una cerveza artesanal de calidad reconocida por sus clientes, con un local en la provincia de Córdoba. Quedó demostrado en este reporte que posible crecer ajustando las inversiones al plan desarrollado para la expansión y desembarco en el AMBA y la ciudad de Rosario. El apalancamiento del modelo con las franquicias permitirá el crecimiento sin la necesidad de las inversiones, ya que las mismas estarán a cargo de los franquiciados. En contrapartida la empresa debe velar por los estándares de los locales y sin dudas por la calidad de los productos y la experiencia de los consumidores en las cervecerías.

Como se mencionaba anteriormente la empresa de acuerdo con los datos proporcionados, tiene un desempeño correcto, es por eso por lo que debe seguir en esa senda, pero es momento de tomar desafíos a pesar del contexto político y económico. A pesar de los fuertes índices de inflación no repercutirán en el modelo de los negocios ya que, a pesar de esto, los flujos fueron ajustados por este índice y así también el proyecto no deja de ser sostenible.

De cumplirse con los objetivos planteados por el presente reporte, se recomienda a la empresa continuar por la senda del crecimiento, apostando por mas aperturas de locales y así penetrar mas el mercado en diferentes ciudades. Cuando llegue ese momento se recomienda el crecimiento de la estructura organizacional para tener el control detallado de los diferentes locales y velando por la calidad del servicio.

## **Bibliografía**

(s.f.).

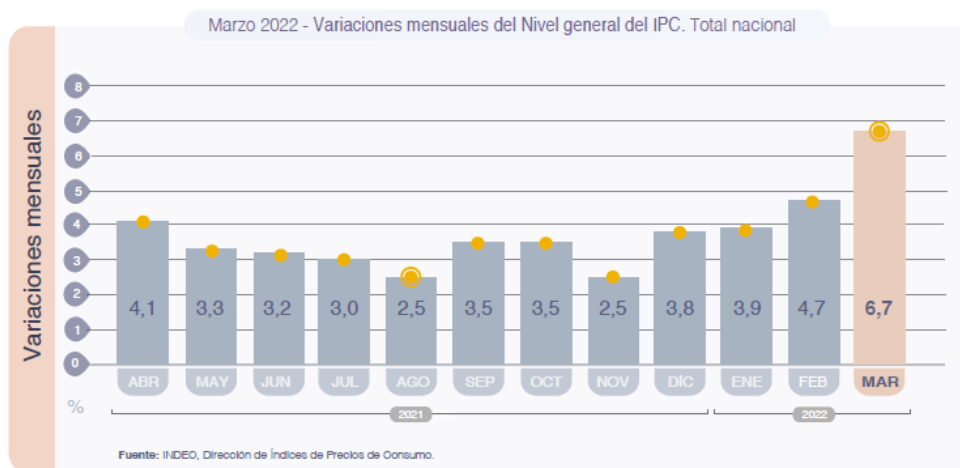


- Actual, R. (5 de Octubre de 2020). *RETAILACTUAL*. Obtenido de <https://www.retailactual.com/noticias/20201005/consumo-generaciones-millennials-generacion-z#.YmX59NPMLIU>
- AgroSitio. (22 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/221976-cebada-produccion-y-mercados#:~:text=En%20la%20campa%C3%B1a%202021%2F22%2C%20sobre%20la%20superficie%20sembrada%20de,5%2C0%20millones%20de%20toneladas.>
- Alejandro Zamponi. (15 de Abril de 2021). *Noticias UNSAM*. Obtenido de <http://noticias.unsam.edu.ar/2021/04/15/el-gobierno-nacional-presento-el-plan-de-desarrollo-productivo-4-0-en-el-campus-unsam/>
- argentina.gob.ar. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/constitucion-nacional#:~:text=Forma%20de%20Gobierno,-%2BFQu%C3%A9%20forma%20de&text=%2D%20Republicana%3A%20Se%20basa%20en%20la,a%20trav%C3%A9s%20de%20sus%20sentencias.>
- Casa Rosada Presidencia. (07 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/38577-cerveza-artesanal>
- Catalano, S. (19 de Abril de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/19/a-pesar-de-la-guerra-y-las-dudas-sobre-el-acuerdo-el-fmi-volvio-a-mejorar-la-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-de-argentina/>
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American industrial Enterprise*. New York : Beard Books.
- Clarín.com.ar. (14 de Junio de 2022). *Diario Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/dolar-blue-hoy-cotiza-martes-14-junio\\_0\\_gTYuizVFOE.html#:~:text=La%20cotizaci%C3%B3n%20del%20d%C3%B3lar%20oficial,2022%2C%20seg%C3%BAn%20el%20Banco%20Naci%C3%B3n.](https://www.clarin.com/economia/dolar-blue-hoy-cotiza-martes-14-junio_0_gTYuizVFOE.html#:~:text=La%20cotizaci%C3%B3n%20del%20d%C3%B3lar%20oficial,2022%2C%20seg%C3%BAn%20el%20Banco%20Naci%C3%B3n.)
- Claves. (2022). *Estudio Argentino de la Cerveza*.
- Consejo de la Magistratura. (s.f.). Obtenido de [https://consejomagistratura.gov.ar/index.php/integrantes\\_del\\_consejo/](https://consejomagistratura.gov.ar/index.php/integrantes_del_consejo/)
- Escobar, B. (15 de Marzo de 2022). *Bloomber Línea*. Obtenido de <https://www.bloomberlinea.com/2022/03/15/fitch-espera-crecimiento-del-17-para-el-pbi-de-argentina-en-2022/>
- Franquiciados, C. A. (s.f.). *franquiciados.com.ar*. Obtenido de <https://franquiciados.com.ar/#!/-ley-de-franquicias/>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/defensaconsumidor/programa-de-educacion-para-el-consumo/que-es-el-consumo-responsable>
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración Estratégica - Teoría y Casos - Un enfoque integral -12ª Edición*. Ciudad de México: CENGAGE.

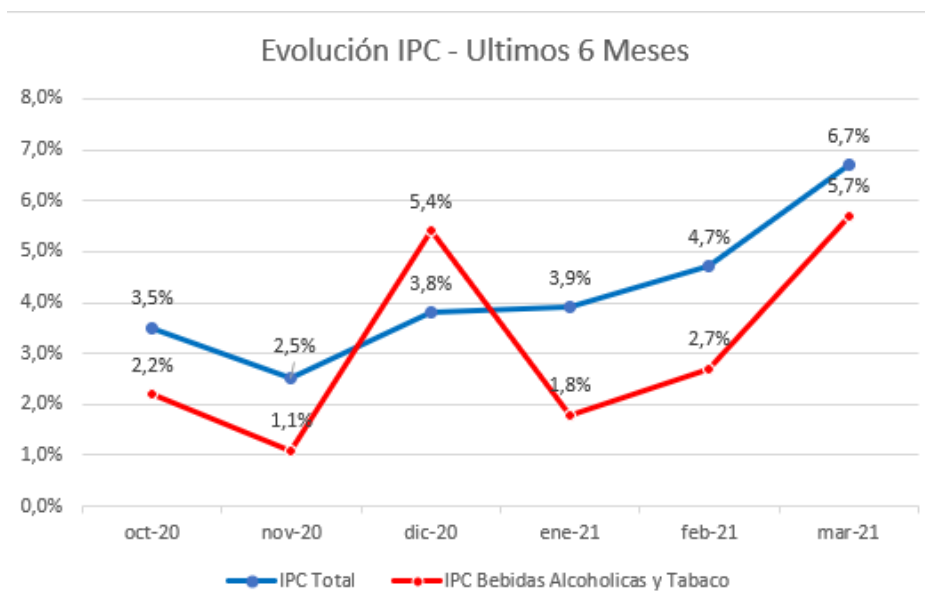
- Hubspot. (2019). *Insights transforma su marketing con Hubspot*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de Hubspot: <https://www.hubspot.es/case-studies/insights>
- INDEC. (2022). *Indice de Precios al Consumidor Marzo*.
- Infoleg . (13 de Mayo de 1976). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Juaguen, F. (16 de Febrero de 2018). *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-reducira-el-impuesto-interno-a-la-cerveza-de-14-a-10-nid2109661/>
- Libkind, D., Bruzone, C., & Stanciu, I. (2018). *Estudio de mercado de la cerveza*. Buenos Aires. *Mundo Cerveza*. (31 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.mundocerveza.com/cordoba-inauguraron-la-fabrica-cerveza-artesanal-checka-sacanta/>
- Nacional, B. (03 de Septiembre de 2019). RESOLUCION N° 455/2018 - MODIFICACION.
- NU - Naciones Unidas. (s.f.). *Influencia de las tecnologías digitales*. Obtenido de <https://www.un.org/es/un75/impact-digital-technologies>
- OCDE. (2016). *Impuestos sobre los Salarios en América Latina*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan Estratégico en la práctica - 5° Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Selén, L. (3 de Abril de 2022). *TELAM*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202204/588395-inversion-industria-cerveza.html#:~:text=Por%20%2C%20la%20producci%C3%B3n%20de,y%2045%20litros%20per%20c%20A1pita.>

## *Anexos*

### *Anexo 1 – Evolutivo de Indice de Precios al consumidor.*



### Anexo 2 – Evolución del IPC.



### Anexo 3 – Presupuesto Plan de Acción Nro 1

### Desglose de Costos Plan de Acción nro 1 --> 1º Etapa Selección de Consultoras

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal	
Proceso de Preselección y Análisis de Consultoras	20			Se calculan 2 horas diarias por 10 días hábiles.
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 201.923	
<b>Costo Preselección y análisis de Consultoras</b>			<b>\$ 201.923</b>	
Definición de Consultora	10			Se calculan 2 horas diarias por 5 días hábiles.
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 100.962	
<b>Costo Definición de Consultora</b>			<b>\$ 100.962</b>	
Reunión Dirección + Consultora Análisis de Mercado	5			
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 50.481	
Costo Hora de Consultora de Analisis de Mercado		\$ 15.778	\$ 78.891	
<b>Costo Reunión de Comunicación de Plan de Negocios</b>			<b>\$ 129.371</b>	
Elaboración de la propuesta	1			
Costo por el proyecto general		\$ 2.366.719	\$ 2.366.719	Se calcularon 5 horas diarias por 30 días hábiles que
<b>Costo elaboración Plan de Implementación</b>			<b>\$ 2.366.719</b>	En este costo también se incluye la búsqueda, análisis y selección del estudio de arquitectura. También se incluyen los gastos de búsqueda de locaciones
Reunión Dirección Completa+ Consultora analisis de Mercado	1,5			
Costo Hora Dirección Completa		\$ 15.144	\$ 22.716	
Costo Hora Consultora Analisis de Mercado		\$ 15.778	\$ 23.667	
<b>Costo Reunión presentación</b>			<b>\$ 46.384</b>	
Reunión de avances y seguimiento - Dirección Completa + Consultora ana	4			Se calcularon 4 horas, porque son 2 reuniones de seguimiento de acuerdo con el gantt de implementación
Costo Hora Dirección José y Juan Cruz		\$ 10.096	\$ 15.144	
Costo Hora Consultora Analisis de Mercado		\$ 15.778	\$ 23.667	
<b>Costo Reunión Seguimiento y avances del Plan de Implementación</b>			<b>\$ 38.811</b>	
Proceso de Preselección y Análisis de Consultoras	20			
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 201.923	
<b>Costo Preselección y análisis de Consultoras</b>			<b>\$ 201.923</b>	
Definición de Consultora	10			
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 100.962	
<b>Costo Definición de Consultora</b>			<b>\$ 100.962</b>	
Reunión Dirección + Consultora/Agencia de MKT	5			
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 50.481	
Costo Hora de Consultora/Agencia de MKT		\$ 14.726	\$ 73.631	
<b>Costo Reunión de Comunicación de Plan de Negocios</b>			<b>\$ 124.112</b>	
Elaboración de la propuesta	1			
Costo por el proyecto general		\$ 883.575	\$ 883.575	
<b>Costo elaboración Plan de Implementación</b>			<b>\$ 883.575</b>	
Reunión Dirección Completa+ Consultora analisis de Mercado + Agencia d	2			
Costo Hora Dirección Completa		\$ 30.288	\$ 60.577	
Costo Hora Consultora Analisis de Mercado		\$ 15.778	\$ 31.556	
Costo Hora Agencia de MKT		\$ 14.726	\$ 29.453	
<b>Costo Reunión presentación</b>			<b>\$ 121.586</b>	
<b>Costo Total del 1er Plan de Acción --&gt; 1º Etapa "Selección de consultoras"</b>			<b>\$ 4.316.327</b>	

### Anexo Nro 4 – Presupuesto Plan de Acción Nro 1- Costos de Alquileres

#### Costos de Reuniones de Seguimientos e Implementaciones

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal
Costo Reunión Propuesta de Local			\$ 118.676
<b>Costo Reunión Avances, Seguimiento y Correcciones</b>			<b>\$ 118.676</b>
<b>Costo Reunión PROPUESTA FINAL</b>			<b>\$ 118.676</b>
<b>Costo Total del 1er Plan de Acción --&gt; 1º Etapa "Reuniones de Seguimiento"</b>			<b>\$ 356.027</b>

Dirección	Sup Cub. (m2)	Costo Mensual Actual	Fuente de Información	Fecha Aprox. Apertura
3 de Febrero 3800, Nuñez, CABA <a href="https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/alquiler-local-comercial-c-">https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/alquiler-local-comercial-c-</a>	195	\$ 315.563	ZonaProp	Enero 2023
Arenales 2090, Martínez, San Isidro <a href="https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/martinez-centro-unico-loc-">https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/martinez-centro-unico-loc-</a>	160	\$ 170.000	ZonaProp	Septiembre 2023
Buenos Aires 900, Nueva Córdoba, Córdoba <a href="https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/excelente-esquina-bs-as-y-">https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/excelente-esquina-bs-as-y-</a>	358	\$ 300.000	ZonaProp	Julio 2024
Santa Fé 1663, Rosario, Santa Fé <a href="https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/local-microcentro-497735">https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/local-microcentro-497735</a>	146	\$ 210.000	ZonaProp	Julio 2025

Local	Actividad	Un. M2	Costo USD	Subtotal Usd	Cotización Dólar	Subtotal Pesos
CABA	Obra de abañilería - Incluyen todos los trabajos para la refacción del local (Incluye materiales y tramites para la habilitación de cada local).	195	1200	234.000	\$ 210,38	\$ 49.227.750
GBA	Obra de abañilería - Incluyen todos los trabajos para la refacción del local (Incluye materiales y tramites para la habilitación de cada local).	160	1200	192.000	\$ 210,38	\$ 40.392.000
Córdoba	Obra de abañilería - Incluyen todos los trabajos para la refacción del local (Incluye materiales y tramites para la habilitación de cada local).	358	1200	429.600	\$ 210,38	\$ 90.377.100
Rosario	Obra de abañilería - Incluyen todos los trabajos para la refacción del local (Incluye materiales y tramites para la habilitación de cada local).	146	1200	175.200	\$ 210,38	\$ 36.857.700

*Anexo nro 5 – Presupuesto de personal Cervecería*

Para la confección del siguiente presupuesto se tomaron en cuenta los valores de las escalas salariales de sueldos de UTHGRA – Julio 2022. (UTHGRA, s.f.)

**Presupuesto Estructura de Empleados**

Posición	Un.	Sueldo Basico	Incremento No Remunerativo	Incremento 10% Alimentación	10% Asistencia Perfecta	12% Complemento de Servicio	Total Sueldo	Subtotal
Encargado de Salón	1	\$ 104.223	\$ 20.510	\$ 10.422	\$ 10.422	\$ 12.507	\$ 158.084	\$ 158.084
Supervisor Salón Turno Tarde	1	\$ 104.223	\$ 20.510	\$ 10.422	\$ 10.422	\$ 12.507	\$ 158.084	\$ 158.084
Cocinero	1	\$ 80.960	\$ 15.932	\$ 8.096	\$ 8.096	\$ 9.715	\$ 122.799	\$ 122.799
Ayudante de Cocina	1	\$ 69.121	\$ 13.602	\$ 6.912	\$ 6.912	\$ 8.295	\$ 104.842	\$ 104.842
Bar Tender PT	1	\$ 56.672	\$ 11.152	\$ 5.667	\$ 5.667	\$ 6.801	\$ 85.959	\$ 85.959
Bar Tender FT	1	\$ 80.960	\$ 15.932	\$ 8.096	\$ 8.096	\$ 9.715	\$ 122.799	\$ 122.799
Mozo FT	3	\$ 80.960	\$ 15.932	\$ 8.096	\$ 8.096	\$ 9.715	\$ 122.799	\$ 368.398
Mozo PT	4	\$ 32.384	\$ 6.373	\$ 3.238	\$ 3.238	\$ 3.886	\$ 49.120	\$ 196.479
<b>Costo Total sueldos Planta de Cervecería</b>							<b>\$ 1.317.445</b>	

*Anexo nro 6 – Presupuesto Plan de Acción Nro 2*

**Desglose de Costos Plan de Acción nro 2 --> 1ª Etapa Selección de Consultoras**

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal	
Proceso de Preselección y Análisis de Consultoras	20			Se calculan 2 horas diarias por 10 días hábiles.
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 201.923	
<b>Costo Preselección y análisis de Consultoras</b>			<b>\$ 201.923</b>	
Definición de Consultora	10			Se calculan 2 horas diarias por 5 días hábiles.
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 100.962	
<b>Costo Definición de Consultora</b>			<b>\$ 100.962</b>	
Reunión Dirección + Consultora	5			
Costo Hora Dirección		\$ 10.096	\$ 50.481	
Costo Hora de Consultora		\$ 15.778	\$ 78.891	
<b>Costo Reunión de Comunicación de Plan de Negocios</b>			<b>\$ 129.371</b>	
Elaboración de la propuesta	1			Se calcularon 6 horas diarias por 20 días hábiles que
Costo por el proyecto general		\$ 1.893.375	\$ 1.893.375	
<b>Costo elaboración Plan de Implementación</b>			<b>\$ 1.893.375</b>	
Reunión Dirección Completa + Consultora análisis de Mercado	4			
Costo Hora Dirección Completa		\$ 15.144	\$ 60.577	
Costo Hora Consultora		\$ 15.778	\$ 63.113	
<b>Costo Reunión presentación</b>			<b>\$ 123.689</b>	
Reunión de avances y seguimiento - Dirección Completa + Consultora análisis de	4			Se calcularon 4 horas, porque son 2 reuniones de seguimiento de acuerdo con el gantt de implementación
Costo Hora Dirección José y Juan Cruz		\$ 10.096	\$ 40.385	
Costo Hora Consultora		\$ 15.778	\$ 63.113	
<b>Costo Reunión Seguimiento y avances del Plan de Implementación</b>			<b>\$ 103.497</b>	
Contacto con Inversores y emprendedores	20			Se calculan 2 horas diarias por 10 días hábiles.
Costo Hora Dirección		\$ 7.889	\$ 157.781	50% del valor total de la hora
<b>Costo de contacto de inversores y emprendedores</b>			<b>\$ 157.781</b>	
Meeting -Presentación del Proyecto a los inversionistas				
Alquiler salon para el evento	1	\$ 50.000	\$ 50.000	
Catering	100	\$ 800	\$ 80.000	Se tomo referencia un catering de pizzas de Mercado Libre
<b>Costos principales del evento</b>			<b>\$ 130.000</b>	Incluye servicio de Mozos
Proceso de Preselección de Aspirantes a Franquiados	6			
Costo Hora Dirección José y Juan Cruz		\$ 10.096	\$ 60.577	
Costo Hora Consultora		\$ 15.778	\$ 94.669	
<b>Costo Reunión Seguimiento y avances del Plan de Implementación</b>			<b>\$ 155.246</b>	
Reunión Dirección + Consultora "Confirmación de Franquiados".	4			
Costo Hora Dirección Completa		\$ 10.096	\$ 40.385	
Costo Hora Consultora		\$ 15.778	\$ 63.113	
<b>Costo Reunión Presentación Confirmación</b>			<b>\$ 103.497</b>	
<b>Costo Total del 2do Plan de Acción</b>			<b>\$ 3.099.342</b>	

*Anexo nro 7 – Presupuesto Plan de Acción nro 3*

## Desglose de Costos Plan de Acción nro 3

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal	
Proceso de Preselección y Análisis de Consultoras	20			Se calculan 2 horas diarias por 10 días hábiles.
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 100.962	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 30.769	
<b>Costo Preselección y análisis de Consultoras</b>			<b>\$ 131.731</b>	
Definición de Consultora	10			Se calculan 2 horas diarias por 5 días hábiles.
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 50.481	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 15.385	
<b>Costo Definición de Consultora</b>			<b>\$ 65.865</b>	
Reunión Dirección + Consultora Ingeniería -> Mejora de Procesos	5			
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 25.240	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 7.692	
Costo Hora de Consultora de Mejora de Procesos		\$ 16.830	\$ 84.150	
<b>Costo Reunión de Comunicación de Plan de Negocios</b>			<b>\$ 117.083</b>	
Visita y Relevamiento Integral de Planta				
Costo Hora de Consultora de Mejora de Procesos	30	\$ 16.830	\$ 504.900	Se calculan 6 horas diarias, 5 días a la semana
Costo de dedicación del personal de producción de Fábrica		\$ 5.987	\$ 179.612	
<b>Costo total Reunión</b>			<b>\$ 684.512</b>	
Elaboración de la propuesta	20			
Costo Hora Consultora Ingeniería de Procesos		\$ 16.830	\$ 336.600	
<b>Costo elaboración Plan de Implementación</b>			<b>\$ 336.600</b>	
Reunión Dirección + Consultora LEAN (Presentación de la Propuesta)	1,5			
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 7.572	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 2.308	
Costo Hora Consultora Ingeniería de Procesos		\$ 16.830	\$ 25.245	
<b>Costo Reunión presentación Plan de Implementación</b>			<b>\$ 35.125</b>	
Implementación Plan de Capacitación - 4 horas diarias - 10 días de la semana	40			
Costo Hora Consultora Ingeniería de Procesos		\$ 16.830	\$ 673.200	
Costo personal Administración Jornada de capacitación	8	\$ 7.452	\$ 59.615	
Costo personal Producción Jornada de capacitación	16	\$ 8.511	\$ 136.178	
Costo personal Comercial Jornada de capacitación	8	\$ 6.731	\$ 53.846	
<b>Costo del personal afectado a la capacitación e Implementación</b>			<b>\$ 922.839</b>	
Reunión Dirección + Consultora LEAN (Presentación de la Propuesta)	1,5			
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 7.572	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 2.308	
Costo Hora Consultora Ingeniería de Procesos		\$ 16.830	\$ 25.245	
<b>Costo Reunión Resultados y seguimiento**</b>			<b>\$ 35.125</b>	Se toma este costo también para las reuniones mensuales de seguimiento
<b>Costo Total del 3er Plan de Acción</b>			<b>\$ 2.328.880</b>	

## Anexo Nro 8 – Presupuesto Plan de acción nro 4 – 1ª Etapa

## Desglose de Costos Plan de acción nro 4 --&gt; 1ra etapa

Actividad	Carga horaria	Costo	Subtotal	
Proceso de Preselección y Análisis de Consultoras	30			Se calculan 2 horas diarias por 15 días hábiles.
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 151.442	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 46.154	
<b>Costo Preselección y análisis de Consultoras</b>			<b>\$ 197.596</b>	
Definición de Consultora	5			
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 25.240	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 7.692	
<b>Costo Definición de Consultora</b>			<b>\$ 32.933</b>	
Reunión Dirección + Consultora LEAN + Consultora de RRHH	3			
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 15.144	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 4.615	
Costo Hora de Consultora de capacitación		\$ 6.311	\$ 18.934	
Costo Hora Consultora RRHH		\$ 3.000	\$ 9.000	
<b>Costo total Reunión</b>			<b>\$ 47.693</b>	
Elaboración de la propuesta	10			
Costo Hora Consultora Capacitación		\$ 6.311	\$ 63.113	
<b>Costo elaboración Plan de Capacitación</b>			<b>\$ 63.113</b>	
Reunión Dirección + Consultora LEAN + Consultora de RRHH (Presentación de la Propuesta)	1,5			
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 7.572	
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 2.308	
Costo Hora Consultora Capacitación		\$ 6.311	\$ 9.467	
Costo Hora Consultora RRHH		\$ 3.000	\$ 4.500	
<b>Costo Reunión presentación Plan de Implementación</b>			<b>\$ 23.847</b>	
Implementación Plan de Capacitación - 4 horas diarias - 3 días de la semana	12			
Costo Consultora Capacitación (Capacitador)		\$ 4.208	\$ 50.490	
Costo Hora Consultora RRHH		\$ 3.000	\$ 18.000	
<b>Subtotal Costo de capacitadores</b>			<b>\$ 68.490</b>	
Costo personal Administración Jornada de capacitación día 1	4	\$ 7.452	\$ 29.808	En este caso solo se colocó 1 hora por turno de capacitación, ya que no es necesario que este presente el 100% de la jornada de capacitación
Costo personal Producción Jornada de capacitación día 2		\$ 8.511	\$ 34.044	
Costo personal Comercial Jornada de capacitación día 3		\$ 6.731	\$ 26.923	
<b>Subtotal Costo del personal afectado a la capacitación</b>			<b>\$ 90.775</b>	
<b>Costo Implementación Plan de Capacitación</b>			<b>\$ 159.265</b>	
<b>Costo Total del 4º Plan de Acción 1ª Etapa "Excelencia en Atención al cliente"</b>			<b>\$ 293.918</b>	

*Anexo Nro 9 – Presupuesto Plan de acción nro 4 – 2º Etapa*

**Desglose de Costos Plan de acción nro 4 --> 2da etapa**

Actividad	Carga horaria	Costo Unitario	Subtotal
Reunión Dirección + Consultora LEAN + Consultora de RRHH	3		
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 15.144
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 4.615
Costo Hora Consultora LEAN		\$ 16.830	\$ 50.490
Costo Hora Consultora RRHH		\$ 3.000	\$ 9.000
<b>Costo total Reunión</b>			<b>\$ 79.250</b>
Elaboración de la propuesta	10		
Costo Hora Consultora LEAN		\$ 16.830	\$ 168.300
<b>Costo elaboración Plan de Capacitación</b>			<b>\$ 168.300</b>
Reunión Dirección + Consultora LEAN + Consultora de RRHH (Presentación de la Propuesta)	1,5		
Costo Hora Dirección		\$ 5.048	\$ 7.572
Costo Hora Jefe de Planta		\$ 1.538	\$ 2.308
Costo Hora Consultora LEAN		\$ 16.830	\$ 25.245
Costo Hora Consultora RRHH		\$ 3.000	\$ 4.500
<b>Costo Reunión presentación Plan de Implementación</b>			<b>\$ 39.625</b>
Implementación Plan de Capacitación - 4 horas diarias - 3 días de la semana	12		
Costo Hora Consultora LEAN (costo capacitador -20% del valor hora ingeniería)		\$ 13.464	\$ 161.568
Costo Hora Consultora RRHH		\$ 3.000	\$ 18.000
<b>Subtotal Costo de capacitadores</b>			<b>\$ 179.568</b>
Costo personal Administración Jornada de capacitación día 1	4	\$ 7.452	\$ 29.808
Costo personal Producción Jornada de capacitación día 2		\$ 8.511	\$ 34.044
Costo personal Comercial Jornada de capacitación día 3		\$ 6.731	\$ 26.923
<b>Subtotal Costo del personal afectado a la capacitación</b>			<b>\$ 90.775</b>
<b>Costo Implementación Plan de Capacitación</b>			<b>\$ 270.343</b>
<b>Costo Total del 4º Plan de Acción 2º Etapa Capacitación en LEAN Magement</b>			<b>\$ 557.518</b>

En este caso solo se colocó 1 hora por turno de capacitación, ya que no es necesario que este presente el 100% de la jornada de capacitación